

Resumen

El siguiente proyecto muestra el estudio de viabilidad de la implantación de una plataforma de e-commerce de zapatos con establecimiento físico en la actualidad.

En dicho proyecto se analizan las acciones y los planes necesarios para que la empresa actual pueda abarcar el nuevo eje de negocio online en un escenario de previsión para los tres primeros años de funcionamiento.

Para empezar, se presenta la empresa, sus valores y situación a día de hoy. A continuación, se analiza el entorno de la compañía, diferenciando entre el general y el competitivo. Seguidamente, se realiza un plan de marketing formado por el marketing mix y unas estrategias de segmentación y posicionamiento, elaborados a partir de la información obtenida de los estudios cualitativos y cuantitativos.

Una vez definidos los segmentos y el mercado objetivo, se especifican e identifican los procesos implicados en la actividad describiendo las tareas de cada uno de ellos. En paralelo, también se analiza la legislación vigente que aplicaría al negocio de Internet y su impacto en el medio ambiente.

Finalmente, se estudia la viabilidad económica y financiera derivada de la expansión del nuevo canal de venta online considerando un periodo de análisis a tres años vista.

De todo ello se concluye que el negocio es rentable, por lo que se aconsejaría realizar la expansión propuesta en éste proyecto, asegurando unos beneficios y la recuperación de la inversión a corto-medio plazo.

CONTENIDO

RESUMEN	1
CONTENIDO	3
1. GLOSARIO	7
2. INTRODUCCIÓN	9
2.1. Motivación	9
2.2. Objetivos del proyecto	9
2.3. Alcance del proyecto	10
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	11
3.1. Concepto de negocio	11
3.1.1. Descripción de la empresa	11
3.1.2. Misión, visión y valores	13
3.2. Sector y producto	13
3.2.1. Sector del calzado	13
3.2.2. Mercado objetivo	15
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
4.1. Entorno general	17
4.1.1. Factores económicos	17
4.1.2. Factores tecnológicos	21
4.1.3. Factores socioculturales	22
4.1.4. Factores geográficos y demográficos	25
4.2. Entorno competitivo	27
4.2.1. La competencia	28
4.2.2. Los proveedores	32
4.2.3. Los clientes	32
4.2.4. Servicios sustitutivos	33
5. PLAN DE MARKETING	35
5.1. Estudio cualitativo	35
5.2. Estudio cuantitativo	37
5.3. Estrategia de segmentación	40
5.3.1. Identificación y descripción de los segmentos de mercado	40
5.3.2. Elección del público objetivo y estrategia de penetración	41
5.4. Estrategia de posicionamiento	42

5.5. Marketing MIX.....	44
5.5.1. Política de producto	44
5.5.2. Política de precio	45
5.5.3. Política de distribución	45
5.5.4. Política de promoción	49
5.6. Análisis DAFO.....	56
5.6.1. Debilidades.....	56
5.6.2. Amenazas	57
5.6.3. Fortalezas.....	58
5.6.4. Oportunidades.....	58
5.7. Análisis, medición de resultados y métodos de control	59
6. PLAN DE OPERACIONES	61
6.1. Identificación y mapa de procesos	61
6.1.1. Procesos estratégicos.....	62
6.1.2. Procesos operativos.....	63
6.1.3. Procesos de soporte	65
7. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS	67
7.1. Protección de datos de carácter personal	67
7.2. Información y servicios del comercio electrónico.....	68
7.3. Condiciones generales de contratación	69
7.4. Defensa de consumidores y usuarios	69
7.5. Impuestos aplicables al e-commerce	71
8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	73
8.1. Inversión y gastos iniciales.....	73
8.2. Previsión de las ventas.....	74
8.3. Gastos de explotación	78
8.4. Cuenta de pérdidas y ganancias	79
8.5. Estado de tesorería	83
8.6. Balance	87
8.7. Análisis económico-financiero.....	90
8.7.1. Análisis de ratios	90
8.7.2. VAN, TIR y Pay Back.....	92
9. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL	95

CONCLUSIONES	99
AGRADECIMIENTOS	101
BIBLIOGRAFÍA	103

1. GLOSARIO

Banner: es un tipo de formato publicitario normalmente rectangular colocado arriba, abajo o en los lados del contenido principal de un sitio web y que enlaza con el sitio web del anunciante. Su intención es atraer la atención de los usuarios mediante una imagen o una animación.

Blog: es una página web donde uno o varios autores, casi siempre el propietario del blog, escribe regularmente contenidos de su interés y donde otros usuarios pueden comentar.

Call Center: es un centro de llamadas telefónicas, donde un grupo de personas especializadas se encargan de la administración y gestión de algún tipo de atención o servicio telefónico.

Cuadro de mando: es un sistema donde se organizan y se recogen los principales indicadores de una empresa, presentando su evolución de un modo claro y útil.

E-commerce: es el nombre que se le da a una empresa con método de compra-venta de productos o servicios por internet.

Foro: es una herramienta web que da soporte a debates y al intercambio de opiniones en línea.

Landing page: es el nombre que recibe una página web a la que un usuario llega tras pulsar en un enlace, un portal o un banner situado en otra página web.

Marketing Mix: es una estrategia de marketing basada en los aspectos internos de la empresa y desarrollado para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. Por este motivo también se le denomina 4P por las iniciales de estas variables en inglés. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Marketing Viral: es un conjunto de técnicas de mercadotecnia que hacen uso de medios de internet como las redes sociales y otros medios online a partir de la propagación de mensajes en forma exponencial o viral entre los interesados. La finalidad como cualquier otra estrategia de marketing, es tratar de incrementar las ventas de productos o servicios o de mejorar el posicionamiento de una marca.

Monomarca: término usado en este caso para describir tiendas que ofertan un único tipo de marca.

Multimarca: término usado en este caso para describir tiendas que ofertan más de un tipo de marca.

Newsletters: palabra inglesa utilizada para referirse a los boletos informativos digitales distribuidos por correo electrónico de manera periódica. Normalmente contienen artículos y promociones de la empresa emisora y del ámbito en el que se desenvuelve.

Pop Up: es una ventana web nueva que aparece en la pantalla del ordenador generalmente cuando se entra a una página web nueva. Generalmente, estas ventanas emergentes se utilizan con fines publicitarios de manera intrusiva.

Retail: término de origen inglés referido al comercio al por menor (minorista) o al detalle. Engloba el sector de negocios que va desde supermercados, tiendas de ropa, grandes superficies, hasta sucursales bancarias y en algunos casos restaurantes.

Venta Offline: se utiliza para designar el canal de venta tradicional a través de establecimientos físicos.

Venta Online o Tienda en Línea: terminología utilizada para referirse a un tipo de vía del comercio convencional que usa como medio para realizar sus transacciones un sitio web o una aplicación conectada Internet.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Motivación

Después de estos dos años de cursar el máster de ingeniería de organización y queriendo aplicar al máximo los conocimientos adquiridos en él, decidí enfocar el trabajo de final de máster en el plan de negocio de un e-commerce que lo englobara todo.

Queriendo definir mejor el proyecto y observando el mercado actual, quise centrar el plan de estudio en un e-commerce de venta de zapatos, partiendo de que la empresa ya tiene establecimiento físico en la actualidad.

Mi motivación principal era utilizar las técnicas de marketing, finanzas, gestión de proyectos, dirección de empresas y sistemas de información aprendidas en el máster.

El mundo de la venta online siempre me ha parecido interesante y creo que en el momento en el que nos encontramos, la era de internet donde todo y todos estamos interconectados, es la base de los negocios.

Con la importancia que han tomado los e-commerce, otro de los motivos por los que he decidido implementar este trabajo de final de máster ha sido adentrarme en un sector en auge y conocer en primera mano el funcionamiento de una empresa online que podría serme útil para algún día, crear un negocio propio.

2.2. Objetivos del proyecto

El objetivo principal de este trabajo es determinar la viabilidad de implantación de un nuevo canal de venta online para una cadena de zapaterías, que a día de hoy únicamente consta de establecimientos físicos. Derivado de este objetivo, y para poder llevarlo a cabo, es necesario realizar las siguientes tareas: análisis del entorno y de la competencia, creación de un plan de marketing, creación de un plan de operaciones, estudio del impacto ambiental y estudio económico y financiero de la implantación del canal para saber si todo ello es rentable.

Paralelamente, como objetivo secundario también se quiere conseguir el aprendizaje de conocimientos específicos referentes a la venta online (marketing online, gestión e-commerce, legislación pertinente, mercado y competencia, etc.) y su aplicación de manera teórica en el caso concreto de una tienda de zapatos.

2.3. Alcance del proyecto

Como ya se ha comentado en los puntos anteriores, el presente proyecto se centra en el estudio de la viabilidad de implantación de un nuevo canal de venta online de una cadena de zapaterías. El contenido y las tareas necesarias para el estudio se estructuran en los siguientes puntos:

- Análisis de la situación actual de la empresa y de las alternativas del modelo de negocio, siguiendo unas estrategias que proporcionen una ventaja competitiva.
- Estudio del entorno para concretar el mercado en el cual focalizarse y conocer la competencia con la que se va a topar.
- Plan de márketing adecuado al mercado seleccionado y el trabajo de campo para establecer planes de fidelización de cliente efectivos y acordes con el modelo de venta online.
- Identificar los diferentes procesos y realizar el plan de operaciones para la gestión de los stocks.
- Análisis de las inversiones necesarias en la empresa actual en los diferentes ámbitos: en IT (programas de gestión de stocks a tiempo real para conocer la disponibilidad de los productos en cualquier momento), en infraestructuras (almacenes con más capacidad), en logística (tipo de envíos a los clientes), etc.
- Con todo ello, realizar un estudio económico y financiero para saber si la implantación de la plataforma online es o no rentable y cuanta inversión sería necesaria para su desarrollo.
- Estudio ambiental y social que provoca el nuevo modelo de negocio en el ámbito en el que se establece.

En cuanto a la planificación del proyecto, este se lleva a cabo en nueve fases y en las fechas aproximadas siguiendo el diagrama de Gantt incorporado en el anexo A. Esta herramienta de gestión es muy útil para seguir los tiempos en la realización de las diferentes etapas del trabajo y planificar de una manera fácil y eficiente las tareas a realizar.

3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. Concepto de negocio

3.1.1. Descripción de la empresa

La tienda de zapatos en cuestión es Calçats Casanovas, una cadena familiar fundada en 1961 que ofrece zapatos y bolsos de moda moderna y urbana en sus diez tiendas ubicadas en la provincia de Barcelona.

Calçats Casanovas empezó hace más de 50 años como un pequeño comercio de barrio en Badalona y fue creciendo y abriéndose camino en la capital condal, llegando a ser una cadena de zapaterías popular y bien reconocida. Actualmente, la empresa la forman 24 empleados. Los dueños y gerentes de la cadena son la segunda generación de la familia Casanovas que dirigen las diez tiendas, cada una con dos dependientas, junto con una secretaria y con la subcontratación de un contable y un transportista.

Los establecimientos se encuentran situados tanto a pie de calle en zonas estratégicas, como en los centros comerciales más importantes de la ciudad. En la siguiente imagen se muestra su localización en la capital Catalana.



Fig. 3.1. Mapa de la localización de los establecimientos. (Fuente: propia)

Las dos tiendas restantes que no se encuentran en el mapa son los establecimientos de los inicios situados en Badalona, contigua a la ciudad de Barcelona. En Badalona también se sitúa el almacén principal de la empresa desde donde se distribuye el material a todas las tiendas a través de un transportista subcontratado que realiza las diferentes rutas.

En cuanto a los productos ofertados, estos son de las principales marcas nacionales e internacionales: Castell, Converse, Crocs, Diesel, Geox, Gioseppo, Nike, Adidas, Tommy Hilfiger, Replay, Martinelli,... entre otras muchas más que conforman el estilo cortés y distinguido que los caracteriza.

El negocio actual se divide en dos líneas, Casanovas y Petit Casanovas, para adultos y niños. Esta última apuesta por el calzado infantil empezó en 1993 queriendo crear un espacio atractivo para los más pequeños con juguetes y ambientes infantiles donde la compra de zapatos se convierta en una tarea divertida para ellos y cómoda para los padres. Con ello se quiere llegar a un mayor número de consumidores y ofrecer más variedad de productos.

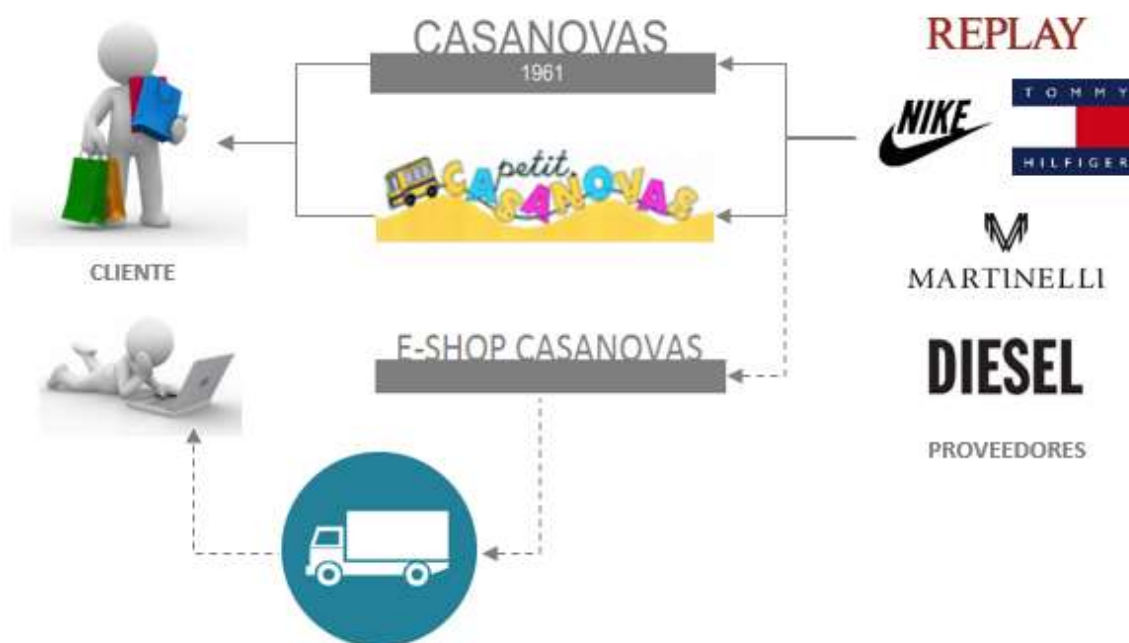


Fig. 3.2. Esquema modelo negocio actual y nuevo online. (Fuente propia)

La ampliación al negocio de venta online, en el que se basa este proyecto, permitiría competir con empresas del sector de la misma línea, poder llegar a un mayor mercado potencial y aportar valor añadido a la empresa.

3.1.2. Misión, visión y valores

Siguiendo con la descripción de la empresa, se proponen los nuevos pilares fundamentales (misión, visión y valores corporativos) que representan el desarrollo del negocio con la nueva división online.

Misión

Ofrecer una amplia gama de zapatos y accesorios de las mejores marcas para hombre, mujer y niño a través de unos establecimientos físicos situados en zonas estratégicas de la ciudad y con la página web de venta online. Todo ello en un ambiente agradable y con un excelente servicio al cliente.

Visión

Ser una de las cadenas de zapatería familiar de Barcelona líder en la venta de calzado ofreciendo la mejor calidad y variedad de servicios a partir de la nueva red de venta por internet y continuando con la buena relación y fidelización del cliente que aportan los más de 50 años de experiencia.

Valores

Calidad. Servicio. Elegancia. Confianza. Responsabilidad.

Estos son los valores clave que forman los pilares, dan identidad a la organización y con los que todos aquellos que forman parte de la empresa se sienten identificados.

3.2. Sector y producto

3.2.1. Sector del calzado

Diseño, fabricación, distribución, comercialización y venta son las actividades que abarca el sector del calzado, una industria muy diversificada con una gran variedad de productos. Es un negocio complejo y muy articulado, que se caracteriza por tener una cadena de valor muy fragmentada en la fase de producción, en la cual intervienen numerosos actores.

Para este proyecto se trabaja el punto de comercialización y venta, puesto que es el que aplica a la empresa estudiada dedicada al mercado “retail” en tienda física y online.

Historia del sector

El calzado se ha considerado siempre un producto de primera necesidad, por lo que su producción ha estado muy ligada a los requerimientos de los diversos grupos sociales presentes en todo el mundo.

Durante todo el siglo XX y, en especial desde la década de los sesenta, la industria del calzado se desarrolló en un gran número de países repartidos por todo el mundo no solo en las zonas más desarrolladas, sino que las economías emergentes también tomaron gran importancia. En concreto, cogió fuerza en los principales países de la Europa occidental. Unos años más tarde llega a los países del este de Europa, a Brasil y a algunos países asiáticos (China, Hong Kong, Corea, Indonesia, Taiwán). Estos países tienen una gran fuerza en la mano de obra, factor que les dio una gran importancia a nivel internacional y provocó la relocalización de algunas plantas productoras, fundamentalmente de calzado deportivo, y a la transferencia de conocimiento y tecnología en esas zonas.

La evolución de la producción industrial y el comercio del calzado no es tan sólo una cuestión cuantitativa, sino que ésta ha condicionado la profunda modificación de las circunstancias competitivas existentes, afectando de raíz a las secciones partícipes de este mercado, especialmente a los fabricantes tradicionales europeos y, más aún, a los que tenían un tamaño y estructura más débil. [1]

Además, hasta hace no mucho tiempo, la venta de zapatos no se planteaba su comercialización vía online. A los fabricantes de zapatos solo les bastaba con dar a conocer sus productos a través de la marca y la filosofía de la empresa para que los clientes se acercaran a sus establecimientos. Hoy en día, el comercio online es un pilar básico del sector y, como se detalla en los siguientes capítulos, es la herramienta competitiva del presente y con clara perspectiva futura.

El sector del calzado en España

Actualmente, el sector del calzado español constituye una industria muy dinámica y plural, en la que conviven distintos modelos y estrategias empresariales.

En términos numéricos, el sector conforma una industria potente que en 2012 contribuyó a la economía española con 24.263 puestos de trabajo y una producción de 91,3 millones de pares por valor de 1.578,4 millones de euros. Con todo, estas cifras no incluyen la actividad productiva de exportación e importación que suponen 4.100,8 millones de euros. Este punto ayuda a amortiguar la caída de la demanda interna con un incremento de volumen anual en exportaciones entre un 6 y 12% (2010-2012).

A pesar de las dificultades de la economía global, el calzado español no ha perdido competitividad y se ha mantenido bastante estable en los mercados internacionales, siendo Francia el país de destino preferido con 28 millones de pares exportados en 2012 (21% del total de exportaciones). Y aunque en la actualidad el mercado europeo representa un 80% del total, el sector continúa luchando por la diversificación de mercados y está empezando a

penetrar en el mercado chino de productos de lujo. Sin embargo, los problemas de financiación, de aseguramiento del crédito y de impagos, establecen una mayor desconfianza en su desarrollo.

El número de compañías del sector ascendía en 2012 a 1.397 con una media de 16,4 trabajadores por empresa. Casi el 50% de éstas tenían menos de 10 trabajadores, un 47% eran pequeñas empresas, entre 10 y 50 empleados, y únicamente el 4% restante correspondía a grandes empresas. [2] y [3]

El entorno económico y los vaivenes de la demanda, afectan directa y notablemente al sector calzado. En los últimos años, tal y como se observa en la tabla de datos de la tabla 3.1., el sector se ha visto muy afectado por la crisis generalizada del consumo y del comercio mundial.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Empresas / Companies	2.283	2.073	1.832	1.729	1.462	1.401	1.397
Empleo / Employees	33.521	30.715	29.056	27.341	22.858	22.896	24.263
Producción / Production							
Pares (millones) / Pairs (millions)	118,3	108,4	105,9	100,0	94,9	94,8	91,3
Valor (millones de euros) / Value (million euro)	2.059,0	1.905,5	1.765,6	1.646,0	1.553,0	1.572,4	1.578,4
Exportación / Exports							
Pares (millones) / Pairs (millions)	94,8	101,7	102,4	100,3	110,9	124,6	132,4
Valor (millones de euros) / Value (million euro)	1.718,3	1.779,5	1.800,5	1.695,5	1.848,6	2.007,3	2.048,5
Importación / Imports							
Pares (millones) / Pairs (millions)	295,7	343,3	345,0	325,9	385,4	374,0	317,1
Valor (millones de euros) / Value (million euro)	1.637,3	1.740,3	1.858,3	1.759,1	2.125,4	2.238,0	2.052,3
Mercado Interior / Domestic Market							
Pares (millones) / Pairs (millions)	319,4	350,0	348,5	325,6	369,4	344,2	276,1
Valor (millones de euros) / Value (million euro)	1.978,0	1.866,3	1.823,4	1.709,6	1.829,7	1.803,1	1.582,2
Saldo exterior / Trade balance							
Valor (millones de euros) / Value (million euro)	81,0	39,2	-57,8	-83,6	-276,8	-230,7	-3,8
Tasa de cobertura / Coverage ratio	105%	102%	97%	96%	87%	90%	100%

Tabla. 3.1. Datos económicos sector calzado 2006-2012. (Fuente: FICE [3])

El entorno económico global del sector día tras día es más competitivo debido a la aparición continua de nuevos competidores con costes muy bajos. Para hacerles frente, las compañías españolas están realizando importantes esfuerzos por mejorar sus niveles de competitividad y han querido diferenciarse mediante estrategias orientadas a la calidad, el diseño, la moda, la marca y la innovación.

3.2.2. Mercado objetivo

En el caso concreto de la empresa de estudio, Calçats Casanovas, el público objetivo al que se quiere llegar tiene las siguientes características:

- Por una parte, la línea de adultos, enfocada a un perfil de mediana edad, entre 25 y 55 años, de ambos sexos, con un alto poder adquisitivo y que exige una calidad

determinada al comprarse calzado. Para este segmento de mercado es imprescindible el tipo y la marca del producto procurado.

- Para el sector infantil, el perfil de cliente es una mujer con hijos/as de edades comprendidas entre los 0 y 16 años, con un poder adquisitivo medio-alto y que exige una alta calidad para el calzado de su hijo. [4]

Desde los establecimientos físicos el target descrito se limita geográficamente a la ciudad de Barcelona, mientras que con la tienda online se podría ampliar a toda la superficie del estado Español. En el apartado 4.1.4 se analiza el impacto que supondría la expansión geográfica y demográfica.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. Entorno general

4.1.1. Factores económicos

Desde 2007 la economía mundial pasa por una etapa de gran inestabilidad. El principal factor fue la pérdida de confianza provocada por el rápido deterioro de la situación financiera en numerosos países y que desembocó en un aumento de la incertidumbre.

En concreto, la situación en España se ha visto muy afectada por los actos de los años anteriores, debido a la vulnerabilidad económica a los cambios financieros provocados por los desequilibrios que tuvieron lugar en la fase de auge. El entorno internacional se apresuró a corregir los excesos inmobiliarios y de endeudamiento del sector privado. El descenso del empleo incidió muy negativamente sobre las finanzas públicas y sobre la situación de las entidades financieras donde se encontraban con una mayor exposición al riesgo inmobiliario. La trayectoria del PIB y el consumo tuvieron una caída muy marcada los primeros años que supuso un descenso del nivel de producción de en torno a 5 puntos porcentuales. En comparación con los países europeos, España destaca por ser el país que experimentó el retroceso más brusco de su demanda nacional, que fue más del doble que el registrado en cualquiera de los otros países.

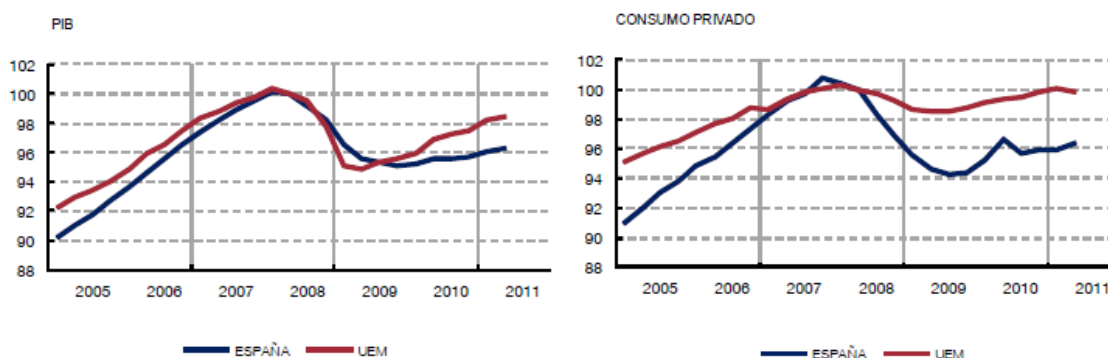


Fig. 4.1. Evolución PIB y consumo 2004 - 2011. (Fuente: BdE [5])

De este modo, España entró en recesión en el segundo trimestre de 2008 hasta principios de 2010, cuando se inició una modesta recuperación que quedó estancada en la segunda mitad de 2011, ante la acentuación de la crisis de deuda soberana y su extensión a un número cada vez mayor de países. [5] y [6]

Dadas las actuales circunstancias económicas, conviene conocer las principales macromagnitudes de la economía nacional (PIB, tasa de desempleo, IPC, déficit público) y la situación concreta en los hogares del país.

El producto interior bruto (PIB)

El PIB representa el valor monetario a precios de mercado de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período de tiempo. Esta magnitud es un indicador relevante puesto que informa de la actividad económica de un territorio y del bienestar de su sociedad. De la misma manera, las variaciones en el PIB de un país muestran su evolución macroeconómica y permiten evaluar los resultados de aplicar determinados cambios en otras magnitudes.

En el segundo trimestre de 2015, el PIB de España creció un 1% respecto al trimestre anterior. Este dato es una décima mayor que la del primer trimestre de 2015, que fue del 0,9%. Respecto al año anterior, la variación interanual ha sido del 3,1%, cuatro décimas mayor que la del primer trimestre de 2015, que fue del 2,7%.

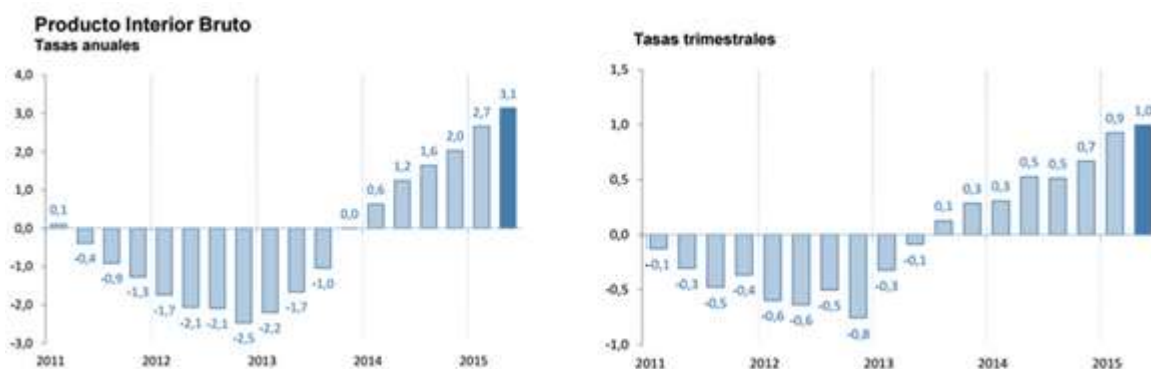


Fig. 4.2. Evolución PIB 2011 hasta la actualidad. (Fuente: Funcas [6])

España se sitúa como la séptima economía en el ranking de PIB trimestral de los países europeos que publican los datos. En cifras, esto supone 274.030 millones de euros en el segundo trimestre de 2015 y un PIB per cápita trimestral de 5.901 euros, 301 euros mayor que el del mismo trimestre del año anterior, que fue de 5.600 euros. [6]

El índice de precios al consumo (IPC) e indicadores de consumo

El IPC es una medida estadística que permite valorar la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

Durante el 2014 el IPC tomó valores bastante bajos, y con variaciones no muy bruscas. Los datos del 2015 mostraron una brusca caída los primeros meses por la bajada del transporte, del precio de la gasolina, electricidad y ropa. A partir de abril se da un cambio de la tendencia bajista influido por la subida de la electricidad, los carburantes y los alimentos. Según Funcas, la Fundación de las Cajas de Ahorros, el IPC cerrará el año en el -0,7%. [6]



Fig. 4.3. Evolución IPC 2013 hasta la actualidad. (Fuente: Funcas [6])

Algunos indicadores relativos al consumo disponibles al final del segundo trimestre del 2015, como las ventas minoristas, presentan una trayectoria de ligera desaceleración de su crecimiento. Del mismo modo, los índices de confianza del consumidor y del comercio minorista se han situado en un nivel inferior a la media del trimestre anterior, aun así continúan en cotas máximas. Sin embargo, la nueva bajada del precio del petróleo y el adelanto de la segunda parte de la rebaja del IRPF prevista para el próximo año, predicen para los últimos trimestres del año un crecimiento del consumo privado, que a mediados de año ya se encuentra con un ascenso del 4%. En paralelo, el consumo público aumentó un 1,8%. [6]

Tasa de desempleo

En el segundo trimestre de 2015, el número de puestos de trabajo se incrementó un 3,7%, cerrando el mes de septiembre con 4.094.092 desempleados y destacando el crecimiento registrado en el sector industrial. No obstante, la remuneración salarial se redujo un 2,3% influido en gran medida por la caída de los sueldos en la Administración Pública.

Como resultado de dicho efecto, los costes laborales se han visto reducidos. La evolución de esta variable es muy volátil, pero su tendencia apunta a que se ha parado el declive continuado de los últimos años, tanto en el caso de la totalidad de la economía como en el del sector industrial. Aun así, su crecimiento sigue siendo inferior a la inflación. [6]

Déficit público

Cuando se habla de déficit público, hace referencia al déficit del conjunto de administraciones de un país, en el caso de España, a la suma del Gobierno Central, de todos los ayuntamientos y de las Comunidades Autónomas.

A fecha de hoy la deuda española es del 2,9% del PIB, siendo -31.411 millones de euros, sólo una décima porcentual menos que en el mismo periodo de 2014. El objetivo del gobierno es llegar a reducirlo 1,5 puntos porcentuales hasta final del año.

El siguiente gráfico muestra la evolución del déficit público a lo largo de estos años.

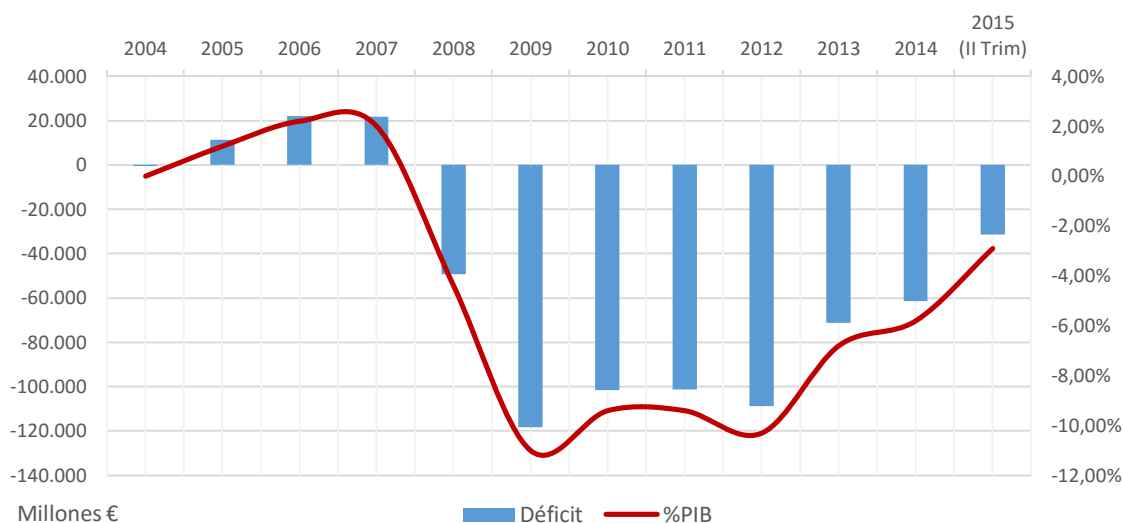


Fig. 4.4. Evolución déficit español 2004 - 2015. (Fuente: Funcas [6])

Renta familiar española

Poniendo el foco en el mercado actual, la evolución de la renta media familiar en España en los últimos años ha disminuido. En la tabla 4.1 se muestra el gasto medio por hogar en 2014 por grupos de gasto y las diferencias contra el año anterior.

Grupos de Gasto	Gasto medio por hogar (euros)	Distribución porcentual	Tasa de variación anual	Diferencia anual absoluta (euros)
TOTAL	27.038	100,0	-0,2	-60
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	4.028	14,9	-1,7	-70
2. Bebidas alcohólicas y tabaco	510	1,9	-4,5	-24
3. Artículos de vestir y calzado	1.376	5,1	2,0	27
4. Vivienda, agua, electricidad y combustibles	8.747	32,4	-2,4	-217
5. Mobiliario, equipamiento y otros gastos de la vivienda	1.100	4,1	-4,1	-47
6. Salud	955	3,5	9,8	85
7. Transportes	3.227	11,9	3,4	106
8. Comunicaciones	793	2,9	-3,6	-30
9. Ocio, espectáculos y cultura	1.533	5,7	-0,3	-4
10. Enseñanza	369	1,4	2,4	9
11. Hoteles, cafés y restaurantes	2.334	8,6	3,7	83
12. Otros bienes y servicios	2.066	7,6	1,0	21

Tabla. 4.1. Gasto medio por hogar en España 2014. (Fuente: INE [8])

Así, una familia que resida en España gasta una media anual de 27.038€, de los cuales 1.376€ corresponden a artículos de moda y calzado, siendo el 5,1% de su gasto medio anual.

Los resultados por comunidades autónomas (CCAA) muestran que las comunidades con mayor gasto por persona en 2014 fueron el País Vasco, Navarra y Madrid. Mientras que Melilla, Canarias y Ceuta son las que tienen el gasto más bajo.

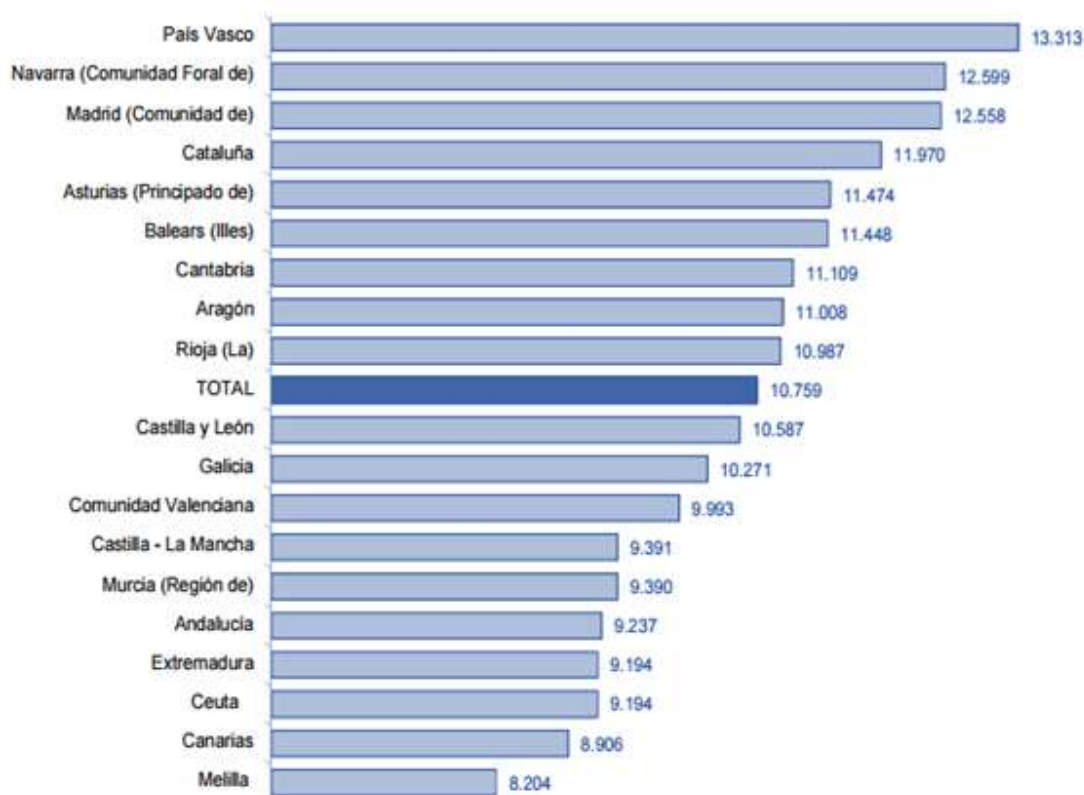


Fig. 4.5. Gasto medio persona por CCAA en 2014. (Fuente: INE [8])

Las previsiones de la fundación Funcas para 2016 se ven afectadas por la pérdida de dinamismo de la economía mundial y, en consecuencia, la previsión de crecimiento del PIB se ha rebajado dos décimas porcentuales hasta el 2,8%. El año próximo el crecimiento del consumo privado será más moderado, un 3,5%, ya que el aumento de la renta de los hogares será inferior a la de este año debido a que la tasa de inflación será positiva (con tasas moderadas por debajo del 1%). En cuanto al consumo público, supone un crecimiento condicionado por el efecto del ciclo electoral. Las previsiones con respecto al empleo aumentarán un 2,5%, llegando a descender la tasa de desempleo media anual hasta el 20,3% y los costes laborales unitarios aumentarán por primera vez desde 2009.

4.1.2. Factores tecnológicos

En los últimos veinte años las tecnologías, y en concreto las telecomunicaciones, han evolucionado exponencialmente. En respuesta a estos cambios la población modifica su comportamiento, alterando de nuevo su entorno y generando un ciclo de innovación cada vez

más rápido. Esta misma dinámica se puede aplicar a internet y sus usuarios: la innovación genera cambios en el comportamiento de los usuarios y a su vez estos generan nuevos dispositivos y maneras de comunicación.

La innovación tecnológica ha facilitado la conexión a internet prácticamente en cualquier punto del planeta. Esto ha sido, en parte, gracias a la creación de dispositivos móviles como las tabletas y de los teléfonos inteligentes o smartphones con conexiones de red sin cable (wifi).

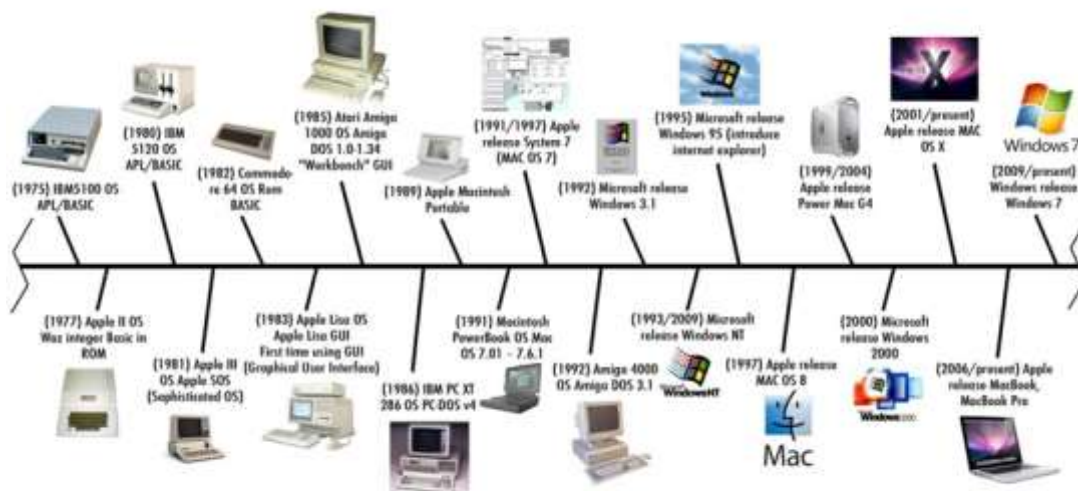


Fig. 4.6. Evolución ordenadores. (Fuente: Brittany Wouden [9])

4.1.3. Factores socioculturales

Evolución y revolución, la historia está marcada por estos sucesos. En todos los aspectos de la vida, y en este caso centrándose en el comercio, se dan cambios. Desde la década de los noventa, los hábitos de compra y consumo han cambiado sustancialmente dando paso a nuevas tendencias. Dichas tendencias reflejan los cambios en las modas, las costumbres, los comportamientos, los estilos de vida, los principios y los valores de una población. Asimismo, son los avances tecnológicos, como se ha comentado en el apartado anterior, los que han ayudado en ese cambio.

Por un lado han aumentado el número de personas que emplean internet activamente y, al mismo tiempo, también ha incrementado el uso de esta herramienta como medio de compra de productos o servicios.

Según la Asociación para la investigación de medios de comunicación (AIMC), la conexión a internet es el servicio de telecomunicaciones que ha experimentado el mayor crecimiento dentro de los hogares españoles y el número de usuarios alcanza ya los 28 millones (año 2014). Como se observa en los datos de la figura 4.7, esto supone un aumento del 42% en la última década y una previsión de crecimiento del 8% anual [10].

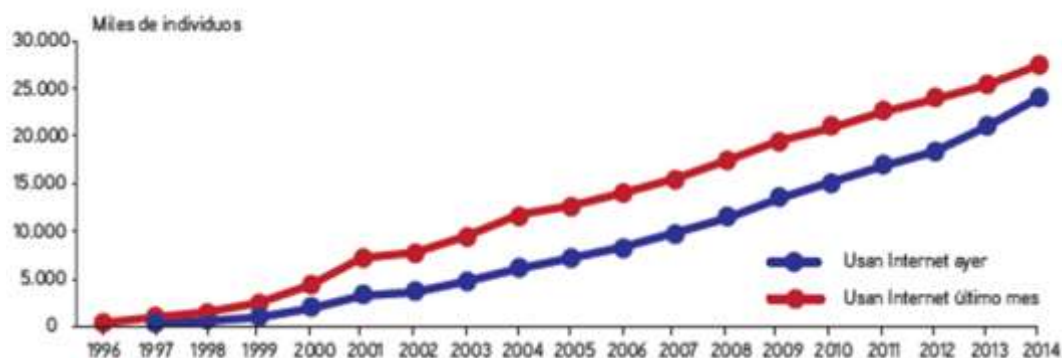


Fig. 4.7. Evolución usuarios de internet 1996-2014. (Fuente: AIMC [10])

Su uso está cada vez más presente en la vida cotidiana de los internautas, de este modo, el 85,8% accede diariamente a la red. En cuanto a la edad, se observa como conforme aumenta la misma la frecuencia de acceso a Internet descende. Así, el 95,7% de los internautas de entre 15 y 24 años acceden a la red cada día, mientras que entre los mayores de 64 años solo lo hace con dicha frecuencia el 70,7%. [11]

Las facilidades y las oportunidades que ofrecen internet y los nuevos dispositivos han fomentado el crecimiento de los e-commerce y han creado nuevos hábitos de compra. Actualmente un 12% de los internautas utiliza la herramienta para comprar productos o servicios, y está previsto que este número crezca con fuerza en los próximos años. En la siguiente tabla se puede observar las diferentes actividades que realiza la audiencia de internet y el volumen que representa cada una.

	Miles de individuos	%
Búsqueda de información	24.116	87,7
Mensajería instantánea	22.872	83,1
Correo electrónico	21.201	77,1
Redes sociales	16.725	60,8
Lectura información actualidad	14.597	53,1
Visionado de vídeos	14.067	51,1
Uso de aplicaciones (apps)	10.004	36,4
Oír música por Internet	8.038	29,2
Operaciones banco	7.008	25,5
Visionado de series TV/películas	5.706	20,7
Jugar en Red	4.510	16,4
Llamadas telefónicas por Internet	3.553	12,9
Intercambio archivos P2P	3.320	12,1
Compra productos/servicios	3.075	11,2
Participar en blogs o foros	1.974	7,2
Escucha/Descarga Podcasts	1.241	4,5
Uso de códigos BDI/QR	563	2,0
Total usuarios último mes	27.508	100,0

Tabla. 4.2. Volumen población según servicio 2014. (Fuente: AIMC [10])

Con respecto a la frecuencia de compra online, el 51% de los internautas que realizan compras online señalan que no tienen una periodicidad fija en la realización de esta actividad. Aquellos que realizan compras de forma más puntual representan un 17,8%, mensualmente un 14,9% y semanalmente un 2,9%. La siguiente opción de frecuencia de compra es una vez cada tres meses, con un porcentaje de 17,6%. Por último, quienes lo hacen de un modo menos regular representan un 13,5%.

Formas de pago	TOTAL	SEXO		EDAD				
		Hombre	Mujer	15-24 años	25-34 años	35-49 años	50-64 años	>64 años
Tarjeta de crédito/débito	52,8%	50,0%	56,2%	44,0%	49,9%	50,3%	64,1%	75,4%
Sistema intermediario (PayPal...)	28,4%	31,3%	24,8%	35,2%	31,3%	29,4%	20,5%	10,5%
Contra reembolso / Dom. bancaria	17,1%	16,7%	17,6%	19,3%	17,1%	18,5%	13,3%	12,4%
Móvil	0,2%	0,1%	0,2%	0,5%	0,0%	0,2%	0,3%	0,0%
Otros	1,6%	1,9%	1,2%	1,0%	1,7%	1,7%	1,8%	1,6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla. 4.3. Formas de pago preferidas por sexo y edad. (Fuente: ONTSI [11])

En el momento del pago de la compra, el medio preferido por los internautas sigue siendo las pasarelas de pago, tarjeta de crédito/ débito, con un 52,8%. En segundo lugar con un 28,4%, los proveedores de servicios de pago como PayPal. El pago contra reembolso/ domiciliación bancaria, agrupa al 17,1% de los internautas por lo que parece que las formas de pago que limitan la relación con las cuentas bancarias de los individuos, cada vez son más utilizadas, pudiendo mostrarse la compra online más segura. En la tabla 4.3 se indican las preferencias según el género y la edad.

Estudiando las razones por las que los internautas compran productos o servicios online en lugar de asistir a una tienda física, se encuentran cinco opiniones principales. El ahorro de tiempo y comodidad como factor principal con un 60,9%. Le siguen los precios, promociones u ofertas, 38,6%, y único medio disponible, 23%. Con menor peso se encuentra la categoría mayor oferta o mayor gama de productos, 12,2%. La que menor aceptación tiene es la facilidad para comparar entre ofertas y obtener información sobre productos, 6,4%.

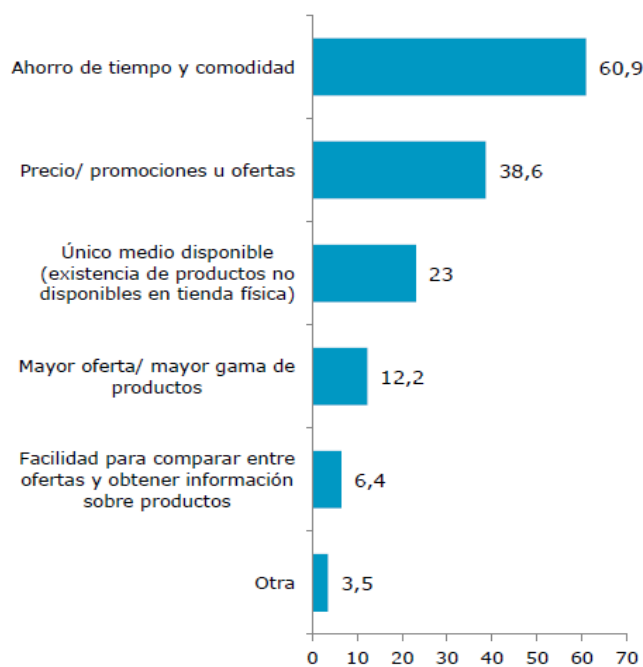


Fig. 4.8. Razones compra internet. (Fuente: ONTSI [11])

4.1.4. Factores geográficos y demográficos

La cadena de zapaterías de estudio, a través de los establecimientos situados en la provincia de Barcelona, puede abarcar en la actualidad un público de 1.606.894 personas (población de la ciudad a marzo de 2015), junto con unas 623.000 personas de las ciudades colindantes a la capital y 7,6 millones de turistas que visitan de media la ciudad cada año. [12]



Fig. 4.9. Distribución población de Barcelona marzo 2015. (Fuente: propia)

De esta población también es interesante analizar que volumen cumple con el perfil planteado como target y, para el caso de las tiendas físicas, en que zonas se localizan y analizar si los establecimientos están situados de forma óptima.

Distrito	Hombres	Mujeres	0 A 14 años	15 A 24 años	25 A 64 años	65 A + años
Ciutat vella	52.231	47.217	10.659	9.286	64.817	14.686
Eixample	122.230	141.283	28.700	21.818	153.385	59.610
Sants-Montjuic	86.720	94.427	21.084	15.591	107.239	37.233
Les corts	38.035	43.752	10.001	7.191	43.957	20.638
Sarria-Sant Gervasi	67.540	79.668	23.179	15.662	76.110	32.257
Gracia	55.152	65.212	14.232	9.309	70.114	26.709
Horta-Guinardo	78.509	88.655	20.387	14.192	91.723	40.862
Nou Barris	77.899	87.312	21.445	14.828	89.073	39.865
Sant Andreu	69.695	77.370	19.593	12.613	82.822	32.037
Sant Marti	112.643	121.344	31.516	19.733	134.509	48.229
TOTAL	760.654	846.240	200.796	140.223	913.749	352.126

Tabla. 4.4. Población de Barcelona por edad y distrito. (Fuente: propia y [12])

Según estos datos estadísticos, las personas que seguirían el perfil descrito, para Casanovas, son mujeres y hombres entre 25 y 55 años, que representan una población de 1 millón de personas localizadas principalmente en los distritos de Sants y la Eixample. En el caso de Petit Casanovas, niños y niñas de 0 a 16 años, que en Barcelona se son aproximadamente 201 mil.

Al añadir la venta online estas barreras geográficas se extienden, pudiendo llegar a comprender todo el territorio nacional (islas incluidas) y su situación concreta resta importancia. De este modo, la empresa pasaría a ofrecer los productos a una población de 46.439.864, que enfocados al perfil planteado anteriormente supondrían 11,1 millones de mujeres, 11,4 millones de hombres y 8,1 millones de niños. [13]

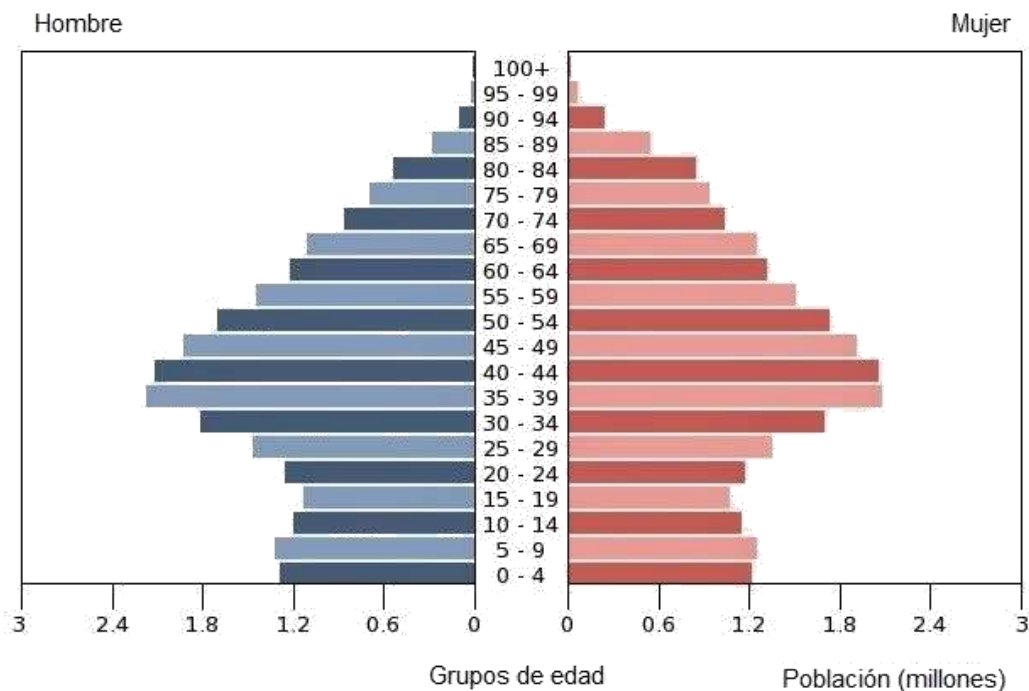


Fig. 4.10. Población de España por edad y sexo en 2014. (Fuente: propia y [13])

Para este modelo la localización concreta de estas personas no es un factor relevante, puesto que el producto final es enviado directamente al consumidor allí donde desee y, en función de la complejidad de éste, tendrá o no un coste adicional.

En el siguiente mapa geográfico de España se puede observar el porcentaje del consumo de internet por comunidad. Es interesante conocer las comunidades con una alta participación del servicio online, a la hora de realizar las estrategias de marketing y de gestión de los productos. Como se aprecia en la figura 4.11, son las comunidades con grandes ciudades como Catalunya, Madrid y País Vasco, donde se encuentran los porcentajes más elevados.



Fig. 4.11. Consumo internet por comunidad 2014. (Fuente: AIMC [10])

4.2. Entorno competitivo

Para poder sobrevivir en el mundo de los negocios, maximizar los recursos y superar a la competencia es necesario un plan elaborado a partir de un análisis estratégico previo de la competencia. Según Michael Porter, la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, la competencia va más allá de los rivales consolidados y es necesario alcanzar otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos sustitutivos [14]. De este modo, la forma más adecuada de lograr ventajas competitivas en el mercado es valorando las 5 fuerzas que afectan el entorno:

- Rivalidad entre los competidores.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de productos sustitutivos.

En los siguientes apartados que conforman este capítulo se analizarán estos cinco puntos para el caso de estudio. Para ello se consideran las empresas comprendidas en la misma actividad que según la clasificación de la CNAE-2009 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) [15] se encuentra dentro del grupo G “Comercio al por mayor y al por menor”, apartado 477 “Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados” y sub- apartado 2 “Comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados”.

4.2.1. La competencia

Este punto hace referencia a todas aquellas empresas que actualmente ofrecen productos de características similares al mismo público objetivo y aquellas que, aunque hoy por hoy no actúen en el mismo mercado, podrían llegar a ser fuertes competidores.

4.2.1.1. Competencia directa

Hasta el momento se consideraban competencia directa de Casanovas, las zapaterías con tienda física en Barcelona y alrededores que ofrecieran multimarca. Al añadir la venta online, para la competencia se tiene en cuenta que dichas zapaterías dispongan de página web con opción de compra a través de ella y se incorporan a la lista los e-commerce de venta de zapatos.

Según lo comentado, la competencia directa se podría dividir en dos grupos. Por un lado, las empresas con establecimiento físico en la provincia de Barcelona y con canal de venta online más relevantes (ordenadas por su grado de importancia):

- Casas: Fundada en 1923, Casas es la cadena de zapaterías con más recorrido de Cataluña. En este momento está formada por más de 50 establecimientos presentes principalmente en Barcelona y el territorio catalán, pero también tiene presencia en Valencia, Zaragoza y Madrid. Su negocio se divide en cuatro marcas CASAS, UCASAS, CASAS Kids y CASAS INTERNACIONAL según el enfoque que quieren dar al consumidor, que le otorgaron una facturación de 28.807.427€ en 2014 [16].
- Querol: Es una cadena de zapaterías familiar que empezó en Barcelona en 1963 y que en la actualidad tiene 35 tiendas repartidas entre Cataluña (en especial Barcelona), Madrid, Valladolid y Zaragoza que le dieron en 2014 una facturación de 20.750.238 € [16]. En el negocio trabajan más de 200 empleados y está dividido, como en el caso de Casanovas, en zapatos para adultos y otro para niños diferenciándose las tiendas entre Querol y Querolets.
- Padevi: Es una pequeña cadena de zapaterías fundada en 1963 y que, a día de hoy, está formada por 4 tiendas situadas en zonas muy céntricas de Barcelona ciudad y de Hospitalet que le aportaron en 2014 una facturación de 1.358.857 € [16].
- Tascón: Empresa familiar dedicada a la venta de zapatos que abrió su primera tienda en 1959 en Barcelona y que a día de hoy ya posee 16 distribuidas por Barcelona, Madrid y Lanzarote. Con 59 empleados y una facturación de 9.173.472 € (datos de 2014), Tascón se considera una empresa mediana con gran impacto en el sector [16].

- Ullanka: es una gran cadena de zapaterías que forma parte del grupo Yorga con más de 20 años de historia y con 75 tiendas en toda España (Álava, Albacete, Alicante, Almería, Illes Balears, Barcelona, Cádiz, Castellón, Córdoba, A Coruña, Cuenca, Granada, Madrid, Málaga, Murcia, Navarra, Asturias, Las Palmas, Pontevedra, Salamanca, S.C. Tenerife, Sevilla, Valencia, Vizcaya y Zaragoza).
- S'carpa: empresa familiar con más de cinco décadas de antigüedad que posee seis zapaterías situadas en zonas de influencia comercial de la ciudad condal. Su facturación en 2014 llegó a los 2.615.730 €, proporcionándole una rentabilidad económica del 11% [16].
- El Corte Inglés zapaterías: con más de 70 años, es uno de los líderes mundiales de grandes almacenes y un referente en la distribución española. Consta de 93 centros presentes en todas las comunidades de España donde ofrece productos que van desde la moda, alimentación, droguería, perfumería, complementos hasta agencia de viajes y seguros. Su facturación global como grupo de 14.592 millones de euros, da una idea de su gran dimensión [16].

Por otro lado, las páginas web de calzado donde su único canal de venta es el online también representan un gran reto para ganar público en el mercado. Basándose en los resultados de búsqueda online y excluyendo anuncios, actualmente las principales tiendas de zapatos online del país son:

- Sarenza: es una empresa internacional de comercio electrónico especializada en la venta de calzado y complementos. Fue fundada en Francia en 2005 pero no es hasta 2011 cuando llega a España. En la actualidad se encuentra presente en 25 países europeos con un equipo humano de más de 180 empleados y una facturación de 1.800 millones de euros en 2013 [17].
- Zalando: es una tienda de moda online especializada en la venta de zapatos y ropa. Fue creada en 2008 en Berlín y se expandió por Europa, llegando a España en 2012. La empresa se diferencia porque todos los pedidos se envían desde Alemania y por ofrecer envíos y devoluciones gratuitos. Estas características determinaron su gran crecimiento llegando a una facturación de 2.000 millones de euros en 2013 [18].
- Spartoo: empresa internacional de venta de calzado y ropa online, instaurada en Francia desde 2006 y ha ido prosperando hasta llegar a estar presente en la actualidad en 20 países. Con un tráfico mensual de 14 millones de visitas en la página web, la facturación de Spartoo en 2013 llegó a alcanzar los 130 millones de euros y su crecimiento sigue en auge [19].

También es importante tener referencias de cómo se han posicionado en internet estas empresas y que impacto pueden tener en la cuota de mercado. Para ello se han comparado y analizado las webs de cuatro de las empresas más importantes de la competencia, dos de cada grupo mencionado en los párrafos anteriores, valorando diferentes funcionalidades que pueden resultar interesantes para una tienda virtual con el fin de conocer un poco mejor el estado de este negocio en internet.

	CASAS	QUEROL	SARENZA	ZALANDO
Precio medio	40 – 250 €	20 – 180 €	20 – 200 €	20 – 200 €
Calidad productos	Alta	Media-alta	Alta	Alta
Num. marcas	54	38	738	380
Experiencia	92 años	52 años	10 años	7 años
Métodos de pago	tarjeta crédito o débito (Visa, Maestro o MarterCard)	PayPal y tarjeta crédito o débito (Visa, Maestro o MarterCard)	PayPal, tarjeta crédito o débito (Visa y MarterCard), transferencia bancaria y contra reembolso	PayPal, tarjeta crédito o débito (Visa, Maestro o MarterCard), transferencia bancaria y contra reembolso
Sistema de envío	Gratuito para compras >60€ y envío a tienda. 5€ península y 10€ Islas	Gratuito para compras >40€ y envío a tienda. 3,90€ península y 7,9 € Baleares	Gratuito con Nacex o UPS	Gratuito con Celeritas y DHL
Sistema de devoluciones	No gratuito. < 15 días	Gratuito. < 30 días	Gratuito. < 100 días	Gratuito. < 100 días
Publicidad	NO	NO	SEM, emails, banners, pop ups y TV	SEM, emails, banners, pop ups y TV
Servicio de atención al cliente	Teléfono de pago de lunes a viernes de 9 h. a 14 h. y de 16h. a 19 h.	Correo electrónico de contacto	Teléfono gratuito de lunes a viernes de 10 h. a 13 h. y de 14 h. a 18 h.	Teléfono gratuito de lunes a viernes de 9 h. a 21 h. y sábados de 10 h. a 18 h.

Tabla. 4.5. Tabla comparativa de los primeros 4 competidores. (Fuente: propia)

Por tanto, se considera que la competencia directa en el mercado de actuación de Casanovas viene a través de empresas nacionales e internacionales que ofrecen sus servicios en Barcelona de manera física o a través del canal online a todo el territorio español.

4.2.1.2. Competencia potencial

Dentro del conjunto de competidores potenciales se encuentran aquellas zapaterías que ofrecen productos de marca propia de gama media-baja y que podrían ampliar su portfolio con productos multimarca y de gama alta similares a los de Casanovas.

Además, la expansión de los e-commerce representa la aparición continua de nuevos competidores con intención de introducirse en el mercado de la venta de zapatos online.

Algunas de las empresas que cumplen estos criterios y a las que sería conveniente controlar su evolución porque podrían ser una amenaza a corto plazo son:

- **Andreas:** es una zapatería de mujer con dos establecimientos en Barcelona, uno situado en la calle Santaló y otro en Bori i Fontestà. Es muy popular en la ciudad gracias a sus modelos propios inspirados en las últimas tendencias a precios muy asequibles.
- **Un paso más:** es una empresa familiar de venta de calzado femenino con un nuevo concepto que se quiere adaptar a las necesidades y al estilo de la mujer actual, fijándose en las tendencias que surgen a cada momento. Todo ello a través de su marca propia con unos precios atractivos para el público de nivel medio.
- **Biba:** es una empresa de venta de bolsos, calzado y complementos fundada en 1995 que cuenta con 26 tiendas repartidas entre Barcelona, Madrid y las Islas Baleares. Sus productos de marca propia tienen un espíritu casual y un diseño único.
- **Bosanova:** creada en 1986, Bosanova ofrece calzado, bolsos y complementos de mujer en sus 33 tiendas presentes en Cataluña. Apuesta por artículos particulares con moda y diseños actuales para un público con un nivel de vida medio.
- **Marypaz:** es una cadena de zapaterías para mujer que inició la actividad de venta al por menor de calzado en Sevilla en 1972. A día de hoy sus más de 370 tiendas se encuentran repartidas por el territorio español, Portugal y Francia. El secreto de su éxito se le atribuye a sus modernos productos y sus bajos precios.

4.2.2. Los proveedores

Los productos ofrecidos por la cadena de zapaterías, al ser una empresa dedicada a la venta al por menor de calzado de marca, precisa exclusivamente de un tipo de proveedor para poder desarrollar su actividad.

Dicho proveedor son los diferentes fabricantes y distribuidores de zapatos que constituyen el eje fundamental del negocio y que le aportan un estilo personal para llegar a cada uno de los clientes objetivo.

La lista y la descripción de los 169 proveedores representantes de las marcas que se ofertan actualmente en la tienda se encuentra en el anexo B de este proyecto.

4.2.3. Los clientes

Siguiendo lo expuesto en el apartado 3.2.2 de este proyecto, los clientes potenciales son todas aquellas personas que estén interesadas en adquirir zapatos y/o complementos de marca. De esta manera, se podrían clasificar en tres grupos de clientes según el perfil y las características del mercado: caballero, mujer e infantil. En este último el cliente serán los padres aunque el consumidor final sea el niño o niña que calza el producto. Además, dentro de estos grupos se podrían diferenciar dos tipos de clientes en función del canal de venta: física u online.

- Caballero: En ese sector los minoristas se alinean para ofrecer a sus clientes un producto identificado con un estilo de vida. El perfil del hombre como público objetivo tiene un alto poder adquisitivo y de edad media entre 25 y 55 años.

Para el canal tradicional, el mercado al que se enfoca la empresa son 11,4 millones de hombres que viven en España y cumplen con dicho perfil [13].

En el canal online según el observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la si (ONTSI), de los 17,2 millones de internautas de España que realizan compras por internet, el 55,3% son varones. Estrechando la búsqueda las características descritas, la proporción final de internautas resulta en un 14,7%. Con la conversión de estos porcentajes a la población de España, los clientes potenciales de este subgrupo son 2,5 millones [11].

- Mujer: Siendo el mismo rango de edad y nivel económico definido para hombres y mujeres, en este caso el volumen de clientela del sexo femenino correspondiente al

canal de venta física es de 11,1 millones.

Referente a la modalidad de negocio por internet, las mujeres representan el 44,7% de los compradores. Puntualizando en los distintivos detallados, eso representa un público objetivo para dicho subgrupo del 11,6% de dichos usuarios de internet, es decir, 2,04 millones de mujeres.

- Infantil: para este grupo, el perfil de cliente es una mujer con hijos/as de edades comprendidas entre los 0 y 16 años, con un poder adquisitivo medio-alto y que exige una alta calidad para el calzado de su hijo. Teniendo en cuenta que actualmente en España hay 8,1 millones de niños en esta franja de edad, la población que cumple estos requisitos es de 3,4 millones [13].

En la venta online para el calzado infantil se considera el porcentaje de mujeres que compran por internet ya que, en la mayoría de los casos, son estas las que adquieren el producto para los hijos. Así, el volumen de potenciales clientes vía online para niños quedaría en el 11,6% de los internautas con hijos, equivalente a 0,4 millones [11].

4.2.4. Servicios sustitutivos

Para el caso de estudio de productos de calzado y accesorios de marca, se establecen como objetos sustitutivos los zapatos monomarca distribuidos por empresas de moda que ofrecen varios tipos de artículos (ropa, bolsos, zapatos, etc.) y donde la categoría del calzado no es el producto principal. Las empresas con estos atributos y que tienen más relevancia en este momento en España son las siguientes:

- Grupo Inditex (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius): empresa textil internacional fundada en la Coruña en 1985. Con 6.683 tiendas repartidas por todo el mundo y una facturación de 36.724 millones de euros (año 2013), Inditex es una de las compañías más influyentes a nivel global. En sus tiendas se pueden encontrar desde ropa, calzado, bolsos y hasta accesorios para los dispositivos móviles [20].
- H&M: es una cadena de ropa, zapatos, complementos y cosmética fundada 1947 en Suecia pero que llegó a España en el año 2000. A día de hoy tiene 3.700 tiendas en 61 mercados de todo el mundo y una facturación de 18.236 millones de euros [21].
- Mango: es una compañía internacional de moda que nace en Barcelona en 1984. Hoy tiene más de 2.700 puntos de venta en más de 105 países y sus últimos ingresos llegaron a los 2.017 millones de euros [22].
- Blanco: es una empresa familiar de moda y complementos para mujer fundada en

1960 en Bilbao. Está presente en 23 países con más de 240 tiendas en total que le aportaron unos ingresos de 250 millones de euros. [23]

- Desigual: es una empresa de moda internacional de ropa, calzado y accesorios para hombre, mujer y niño, que fue fundada en Ibiza en 1984. Desde entonces ha tenido un crecimiento exponencial llegando a tener 500 tiendas y una facturación en 2014 de 963,5 millones de euros [24].

Al mismo tiempo, los establecimientos propios de las marcas que ofrece Calçat Casanovas también suponen otro medio por el cual el cliente podría comparar y adquirir los productos. Algunas de estas marcas con tienda propia son:

- Adidas: Es una compañía multinacional alemana fabricante de calzado, ropa deportiva y otros productos relacionados con el deporte y la moda creada en 1949. En 2014 puesto en marcha ocho nuevos puntos de venta en España, llegando a superar los 50 establecimientos y una facturación en el país de 292,42 millones de euros [25].
- Geox: Es una empresa italiana de zapatos transpirables y resistentes a los líquidos fundada en 1995. En España tiene 84 establecimientos propios de la marca y con una facturación de 824,2 millones de euros como compañía [26].
- Nike: En 1963 nace Nike, una multinacional estadounidense dedicada al diseño, fabricación y comercialización de ropa, calzado y accesorios deportivos. A nivel de país tiene presencia a través de sus 40 tiendas oficiales. Los ingresos a nivel de compañía del último año fueron de 18.517 millones de euros [27].
- Panama Jack: es una empresa española de calzado fundada en Alicante en 1989. Se encuentra en 22 países de todo el mundo. Los 6 establecimientos oficiales que tiene en España se encuentran en Madrid, Barcelona y Alicante. Su facturación en 2014 fue de 47 millones de euros [28].

5. PLAN DE MARKETING

Tras estudiar en detalle la competencia y el entorno general que afecta a la empresa Calçats Casanovas, realizar un plan de marketing permitirá establecer una estrategia de comunicación efectiva desde la empresa hacia el público con la finalidad de conseguir clientes y/o fidelizarlos. Es un factor clave ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren lograr, y a la vez, es un indicativo de la situación actual en la que se encuentra la organización.

Para la empresa el propósito final es ofrecer un buen producto y un mejor servicio, que el cliente pueda valorar. Es posible que en algunos puntos no se pueda superar a la competencia, pero lo importante es que en el conjunto, el servicio ofrecido pueda ser percibido como mejor.

Los pasos a realizar en el plan de marketing empiezan con un estudio cualitativo y cuantitativo de la empresa y el mercado del calzado. Con la información obtenida de los primeros puntos, se establece una estrategia de segmentación del público objetivo y de posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

Seguidamente, se analizan las 4P del marketing Mix: Product, Price, Place, Promotion (Producto, Precio, Distribución y Promoción) y un DAFO en el que se exponen las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno actual.

Por último, también se tratan los métodos más importantes de medición y control de los resultados, para comprobar que las acciones planificadas se llevan a cabo con éxito y que se cumplan los objetivos previstos.

5.1. Estudio cualitativo

El estudio cualitativo tiene como objetivo comprender la situación y los comportamientos del sector del calzado, así como los motivos de dicho comportamiento, para ello se estudian en profundidad las opiniones de algunos expertos del sector. En concreto, se quieren conocer sus apreciaciones sobre el canal de venta online de productos de zapatería para adquirir conceptos e ideas que puedan contribuir a establecer las características del nuevo canal de la empresa.

En la investigación elaborada se obtiene un gran volumen de información sobre la situación actual del sector y otros detalles específicos sobre las zapaterías online. También se analizan casos similares al del presente proyecto para tener un punto de referencia.

Los artículos y opiniones más relevantes del análisis cualitativo son:

- Estudio de NASDAQ: E-commerce vs. Compra Física [29]
- Caso de éxito de e-commerce: Zappos [30]
- Análisis, opinión y valoración: Ulanka tienda online [31]
- Estudio Retail Digital - Estrategia Omnicanal del Retail en España [32]
- Las claves del éxito y el desarrollo internacional de Zalando [33]
- Revista del calzado

A continuación se presenta un resumen de las principales ideas extraídas de los casos de estudio trabajados:

- **Crecimiento de los e-commerce y cambio en los hábitos de compra**

En los últimos años este canal ha experimentado un gran incremento, ligado a la buena acogida por parte de los usuarios. Actualmente un 12% de los internautas utiliza esta red para comprar productos o servicios y se prevé que en los próximos años este porcentaje siga aumentando [10]. Eso tiene su parte negativa, y es que sobre un 60% de estos internautas declaran realizar búsquedas y comparativas en internet antes de comprar los productos, aumentando así la competitividad de las empresas [29].

- **Competencia a través de la gestión centralizada**

La base del buen funcionamiento de los comercios de internet es la centralización de todos sus procesos. A continuación se muestran algunos de los procesos donde la centralización es más relevante:

- Logística: un programa de control central de los pedidos garantiza una buena gestión en ambos canales y facilita el trabajo de distribución de los artículos.
- Tecnología: los contenidos de la página web han de ir acordes con lo que se ofrece en los establecimientos físicos y han de ir ligados con las campañas de marketing y la imagen de la empresa.
- Métodos de pago: hay que tener coherencia y dar las opciones de pago acordes con el país donde se vende y que los consumidores confían.
- Marketing: los mensajes que comunica han de estar armoniosamente ligados a los productos existentes y a la ideología que la empresa quiere transmitir.

- RRHH: todos los trabajadores han de ir a una con la visión de la empresa y aportar nuevas ideas basadas en sus conocimientos y experiencia de las costumbres del país.

- **Importancia de la experiencia en el sector**

Como en toda empresa, los años de experiencia y el conocimiento sobre el sector son uno de los factores más importantes para el correcto desarrollo del negocio. Al tratarse de una empresa que no parte de cero, están al corriente de las tendencias de la moda del calzado y de lo que el mercado quiere. Todo esto los clientes pueden apreciarlo y juega a favor en la ampliación de la empresa con el nuevo canal de venta.

- **Calidad y atención al cliente como base del éxito**

Casos de éxito como Zappos o Ulanka apuestan muy fuerte por un buen servicio al cliente, lo que en el caso de Zappos llaman “entregar una experiencia WoW”. Tienen una gran predisposición para la comunicación con sus clientes, a los que ofrecen un teléfono gratuito, email y chats directos. Además, Zappos facilita al máximo el proceso de devolución, permitiendo realizarlo directamente a través de la web sin coste adicional y con 365 días. En el caso de Ulanka el periodo de devolución no es tan amplio, pero es gratuito y tiene también la opción de devolución en tienda [30] y [32].

De este modo, logran captar y fidelizar al cliente desde la primera compra consiguiendo que los clientes sean sus mejores comerciales.

- **Interacción entre comercio virtual y el tradicional**

Está muy bien valorado por los consumidores el poner a su disposición la posibilidad de escoger entre los servicios online y los de la tienda física. De este modo, poder dirigirse a una tienda física para tratar alguna incidencia, sea una compra por internet o por el canal tradicional, está demostrado que crea un valor añadido para el consumidor y que puede ser un factor decisivo en el momento de la elección de la empresa y de la compra online [29].

5.2. Estudio cuantitativo

Este punto se enfoca a la investigación descriptiva y estadística a través de encuestas estandarizadas realizadas a un conjunto de la población. Gracias a la información que se extrae de las encuestas, se puede determinar las percepciones y las acciones más valoradas por los consumidores y, si los datos son significativos, extrapolar al conjunto de la población.

Por este motivo, se ha realizado una encuesta dirigida a conocer la experiencia de compra offline y online de calzado. Este cuestionario también ayuda a segmentar el mercado y al posicionamiento de la empresa en él, a caracterizar los grupos de clientes potenciales y a definir las decisiones relativas al marketing mix.

El tamaño de muestra (n) se calcula con la ecuación 5.1 para datos globales [34]:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad (\text{Ec. 5.1})$$

Donde:

- **N:** es el tamaño de la población que se quiere estudiar. En este caso, los 46 millones de personas que viven en España.
- **Z:** es una constante que depende del nivel de confianza asignada. Para esta encuesta se desea un nivel de confianza del 90%, por lo que, le corresponde una Z de 1,645.
- **e:** es el margen de error máximo admitido. Un 6% para este estudio.
- **p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=0.5$ que es la opción más segura.

Así, el tamaño de la muestra final para la encuesta ha de ser de 188 personas.

El cuestionario se realiza físicamente a pie de calle a 30 personas y a través de internet con la herramienta web *onlineencuesta.com*, es enviado por correo electrónico y redes sociales a 300 personas, de las cuales un 53% responde en su totalidad. Así, el número de encuestados asciende a 190 personas, una cifra significativa con la que se pueden extraer conclusiones, ya que es mayor al tamaño de la muestra calculado y presentan características dispares que asemejan la diversidad de la sociedad.

En esta memoria se indican los resultados más relevantes obtenidos del cuestionario y el detalle de las preguntas de la encuesta y las respuestas obtenidas se adjuntan en el anexo C del proyecto.

Como datos generales cabe destacar que:

- El 41,6% de los encuestados eran hombres, la mayoría, un 67%, entre 16 y 30 años. En cuanto a las mujeres, el 58,4% restante con un 60% de participantes en la misma franja de edad 16-30 años.
- Por otro lado, solo un 13,7% de los encuestados tienen hijos entre los 0 y los 16 años y un 40% les compraría el calzado por internet.
- El 53,4% se gasta de media en unos zapatos, entre 40 y 80€, mientras que el 3,7% se gasta más de 120€ y un 2,65% menos de 20€.

- De las 190 personas que contestaron la encuesta, 144 dicen haber buscado o mirado calzado por internet alguna vez.

La primera conclusión que se puede extraer de los datos es que la gran mayoría de las personas que participaron en el cuestionario, un 73,4%, están dispuestas a comprar calzado por internet y el 37,8% ya lo ha hecho alguna vez. Esto significa que existe un alto interés en este canal y muestra la importancia de tener presencia en él.

Aun así, un arrollante 88% prefiere la tienda física a la online, siendo los establecimientos tradicionales los más frecuentados a la hora de ir a comprar calzado. Y en cuanto al calzado infantil, también muestran una clara preferencia hacia la tienda física, entendiendo que hay encuestados que para ellos sí que comprarían por internet pero para sus hijos optan por ir mejor a una zapatería tradicional.

En cuanto a los factores que harían que se decantara hacia la zapatería online, los más importantes para los encuestados han sido:

- Oferta de calzado a unos precios más bajos que en la tienda física.
- La empresa online disponga también de tienda física.

Por el contrario, los factores que harían que no comprara calzado por internet son principalmente:

- No tener la posibilidad de probar el artículo antes de pedirlo.
- Cobro de los gastos de envío.

En la última pregunta, de todos los participantes de la encuesta 106 personas contestaron haber comprado en Casanovas o en una de las siete empresas más relevantes de la competencia (Casas, Querol, Padevi, Tascón, Ulanka, Sarenza, Zalando). Los aspectos que han valorado mejor de estas empresas son el precio y la variedad del producto, y en menor medida, la gestión de las devoluciones y el estado de la web de la tienda. Las empresas con más valoraciones en conjunto son Casanovas y Querol.

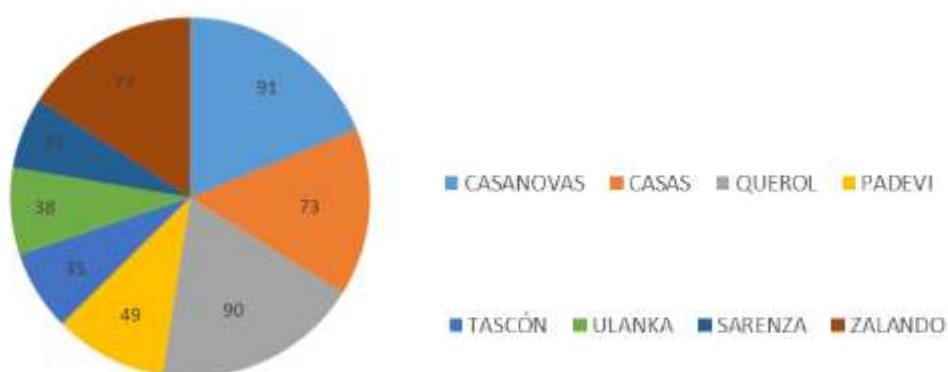


Fig. 5.1. Gráfica valoración de las diferentes zapaterías. (Fuente: propia)

5.3. Estrategia de segmentación

Una vez realizados los estudios cualitativos y cuantitativos, se aprecian las diferentes valoraciones y necesidades en cuanto a la adquisición de calzado. Por lo que se identifican las variables de segmentación para dividir el mercado en grupos de clientes que puedan necesitar distintos enfoques de marketing.

Para hacer la segmentación del mercado potencial se buscan segmentos con las siguientes características: sean lo suficientemente grandes para garantizar la rentabilidad del segmento, sean intrínsecamente homogéneos, donde los consumidores sean lo más semejantes posible, y sean heterogéneos entre sí, donde los consumidores entre los segmentos sean lo más distintos posible.

De este modo, las variables escogidas para la segmentación del mercado son la edad y el rango de precios de los productos. Con la primera de las variables, se distinguen los clientes agrupados entre las edades de 16 a 30 años y los clientes entre los 30 y 55 años; con la segunda variable se pretende diferenciar las personas con gastos medios en calzado de 40€ a 80€ y de 80 a 120€.

Se decide eludir los segmentos de edades entre los 0 y 16, y el rango de precios superiores a 120€ por no tener el suficiente peso en los resultados de la encuesta.

5.3.1. Identificación y descripción de los segmentos de mercado

- **Población entre 16 y 55 años con un gasto medio en calzado de 20€ a 40€**

En este primer segmento se agrupan los consumidores que se encuentran entre los 16 y 55 años de edad y que el precio medio que están dispuestos a pagar por unos zapatos es entre los 20€ y los 40€.

Con la ayuda de la encuesta se extraen las siguientes características comunes en este segmento:

- El precio es un factor relevante a la hora de escoger calzado, la calidad en este caso es secundario.
- El 48,5% ya ha comprado calzado por internet y el 81% estaría dispuesto a ello.
- Le dan mucha importancia a la gestión de las devoluciones.

- **Población entre 16 y 55 años con un gasto medio en calzado de 40€ a 80€**

Tal y como se refleja de la encuesta, el grupo de población entre 16 y 55 años con un gasto medio en el calzado de 40€ a 80€, representa el 49% del total de encuestados y se definen:

- Gran preferencia por la tienda física y valoración de la disponibilidad de ésta en las zapaterías online.
- Un 20% visita las páginas web antes de ir a comprar y un 65% de tanto en tanto.
- El coste del envío es un factor relevante en el momento de elegir la compra por Internet.

- **Población entre 16 y 55 años con un gasto medio en calzado de 80€ a 120€**

Los encuestados en esta franja de edad y con un gasto medio de 80 a 120€ por par de zapatos presentan las siguientes características:

- Calidad por encima de precio.
- No suelen comprar por internet, pero un 75% afirma estar dispuesto a hacerlo en un futuro.
- En este caso conocer la empresa y la marca toma mucho peso en la decisión de compra en la web.

- **Población de más de 55 años**

Para este último segmento se han englobado todos los clientes de más de 55 años sin diferenciar por gasto medio en calzado, puesto que los resultados de la encuesta han sugerido que la gran mayoría (43%) está entre los 40 y 80€.

Los rasgos comunes que los identifican son:

- No estar interesados en las nuevas tecnologías, en este caso, en las zapaterías online.
- Necesidad de probar el producto antes de su compra.
- Gran valor de las opiniones de amigos y familiares de la empresa donde se va a comprar.

5.3.2. Elección del público objetivo y estrategia de penetración

De los segmentos identificados se seleccionan los que se considera que cumplen con el perfil del cliente de la empresa para el canal online. Por eso se ignora el segmento de población de más de 55 años debido al poco peso que tiene en el mercado del comercio electrónico. Tampoco se consideran los rangos de precio por debajo de 40€ ya que las zapaterías de estudio no suelen ofrecer artículos con estos precios.

De este modo el público objetivo inicial serán los usuarios de internet con edades comprendidas entre los 16 y los 55 años que suelen comprar productos de 80€ a 120€.

Para empezar, el objetivo principal de la estrategia inicial será intentar captar tráfico en la web de usuarios con estas características y conseguir que estos se adhieran a la base de datos de la empresa para promover, al mismo tiempo, su fidelización a la empresa.

Los canales de comunicación y los detalles utilizados para la estrategia de penetración se explican en el punto 5.5 del marketing mix.

5.4. Estrategia de posicionamiento

Se entiende como posicionamiento el lugar mental que ocupa el producto y su adquisición, comparándolo con el resto de los productos o marcas de la competencia. Asimismo, también es un indicador de la opinión de los consumidores sobre las marcas y los productos que se encuentran en el mercado.

A partir de la información del estudio cuantitativo y del análisis del entorno competitivo, se tiene una idea de la percepción de cada empresa en la mente de los consumidores.

Se posicionan dichas empresas consideradas competencia y la empresa de estudio con los datos extraídos de la pregunta 9 de la encuesta, en la que se pedía que seleccionaran las características que más valoraban de seis de las empresas de la competencia y de la zapatería de estudio.

Para conseguir dicho posicionamiento, la estrategia de Calçats Casanovas será ofrecer:

- Precios acordes a la gran calidad de los productos.
- Amplia variedad de productos.
- Máxima implicación en la atención al cliente con asesoramiento personalizado.
- Excelente gestión de devoluciones e incidencias.

De este modo, con los resultados de la encuesta se elabora un gráfico comparativo del posicionamiento actual de la competencia respecto a la valoración actual de la empresa, seleccionando como parámetros la relación precio - variedad de producto y la atención al cliente - gestión de devoluciones.

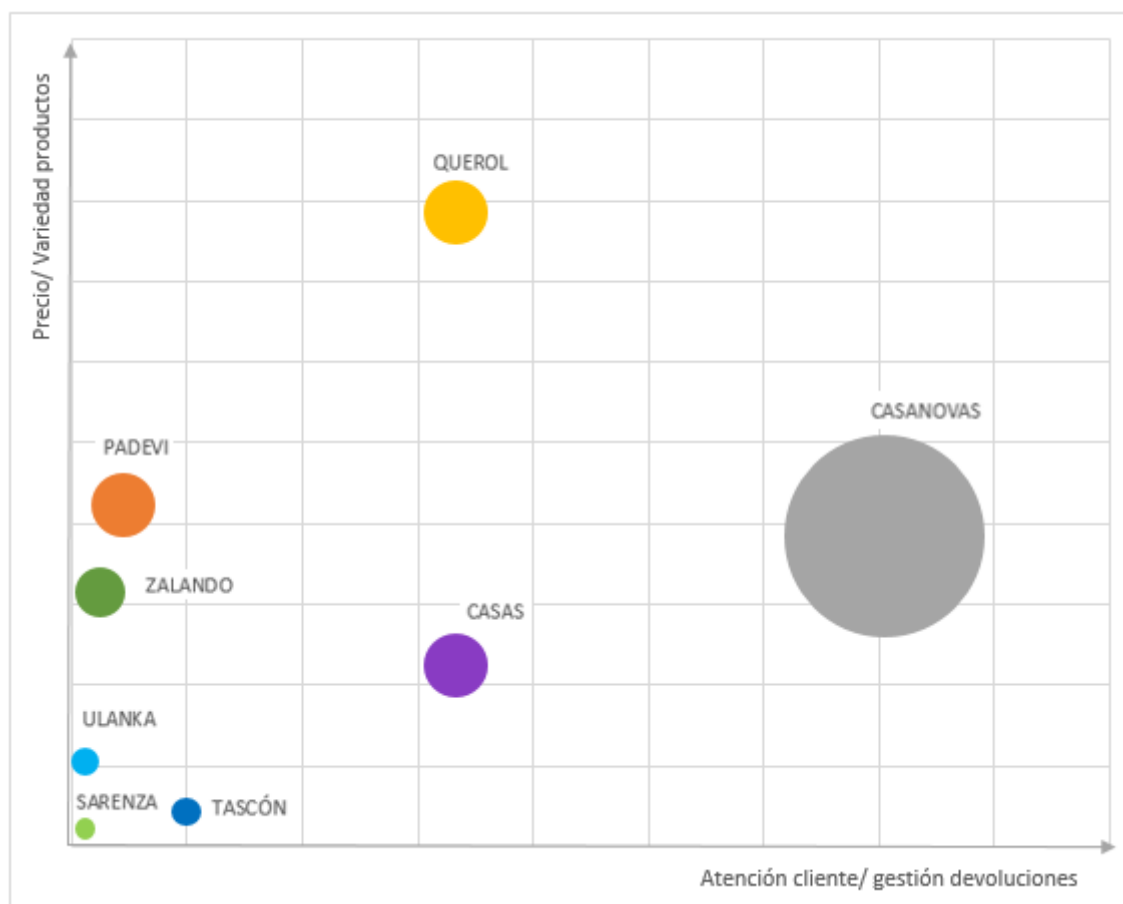


Fig. 5.2. Gráfica posicionamiento Casanovas vs competidores (Fuente: propia)

Tal y como se observa en el gráfico, los principales competidores de Casanovas presentan buenos resultados en cuanto a precio/variedad de productos, pero se ven penalizados en atención al cliente/gestión devoluciones, considerando así que los servicios ofrecidos por Casanovas son mucho mejores.

Aun así, Querol se sitúa en una posición mucho mayor en cuanto a precio/variedad, por lo que, con el nuevo canal de venta online se quiere luchar por conseguir que los consumidores perciban Casanovas como zapaterías con buenos precios en relación a sus productos variados de gran calidad.

De este modo, la cadena de zapaterías se situaría en la zona derecha y en lo alto, alejándose de sus competidoras y alcanzando un buen posicionamiento global.

5.5. Marketing MIX

5.5.1. Política de producto

El producto que ofrece la empresa es un artículo de moda que quiere ir más allá del satisfacer las necesidades de sus consumidores, quiere ofrecer una experiencia única de compra con su excelente servicio y atención al cliente, hasta ahora mediante sus establecimientos físicos y en un futuro reproducirlo en la tienda online.

Los zapatos que ofrece Calçats Casanovas son de primeras marcas y de gran calidad, por eso es importante que esto venga acompañado de una buena atención al cliente antes y después de la venta y que se procure un servicio postventa de arreglos y devoluciones.

Por este motivo, la política de la cadena de zapaterías en su canal de venta online será seguir con los buenos hábitos comentados y adaptarlos a esta nueva vía de negocio a través de:

- **Atención al cliente gratuita y eficaz:** se contratará un Call Center que resuelva las dudas y problemas que vayan surgiendo a los consumidores, haciendo más ágil el proceso de comunicación de incidencias y su resolución. Además, se facilitará un email de contacto como vía alternativa de comunicación.
- **Control de fallos:** se definen dos momentos de supervisión de los productos para minimizar las entregas erróneas o de productos defectuosos. El primero en el momento de llegada y etiquetación de los artículos, cerciorándose de que llega lo que se ha solicitado y que está en buenas condiciones. Y el segundo, en el momento de enviarlo al cliente, comprobar de nuevo que es el producto que ha pedido y que no tiene ningún defecto.
- **Subscripciones a ofertas y novedades en los productos:** se notificará mediante la web a todos los clientes de las noticias y promociones de la empresa, y aquellos que lo deseen podrán solicitar la subscripción para ser los primeros en enterarse y recibir la información y cupones especiales en su email.
- **Transparencia de información:** se facilitarán de forma clara los datos y características de los productos en todo momento. Esto incluye precios, descripción correcta del producto, disponibilidad, fecha de entrega, coste del envío, tiempo de garantía, plazo de devolución y coste del reenvío.
- **Entrega rápida y segura:** se subcontratará a NACEX, un operador logístico con experiencia y con una red extensa por el país para realizar los envíos en el mínimo tiempo posible y a un precio económico.

- **Buena gestión de las devoluciones:** el mismo operador logístico se encargará de gestionar las devoluciones eficientemente. Los productos devueltos por ser defectuosos serán enviados a los fabricantes para que analicen los desperfectos y decidan si es necesario proporcionar al cliente un artículo nuevo o reparar las imperfecciones.

Este conjunto de acciones le aporta al producto un valor añadido que puede proporcionar la fidelización y adquisición de nuevos clientes.

5.5.2. Política de precio

En cuanto a los precios, al tratarse de calzado de marca la mayoría vienen fijados por el propio proveedor que indica el límite inferior del precio de venta. Con esto consiguen que sus productos se vendan al mismo precio mínimo en todas las tiendas ofertantes y controlan los precios bajos que puedan desvalorizar el icono de la marca.

Calçats Casanovas distribuye su propia marca de calzado para la que sí que dispone de potestad para marcar el precio. Éste se determina en función del precio de artículos similares en el mercado y del beneficio que se quiere obtener de su venta.

Del mismo modo, las promociones y descuentos oficiales fuera del periodo de rebajas vendrán también marcados por el distribuidor de cada marca.

En época de rebajas se analizan las ventas de los productos para aplicar unos descuentos acordes a cada uno. Así, las referencias con más stock o las menos vendidas presentarán mayores descuentos que los productos más demandados, ya que, seguramente, éstos se acabaran vendiendo igualmente.

5.5.3. Política de distribución

El canal tradicional siempre ha estado acostumbrado a una logística en “Bulk”, donde los envíos se dan en grandes cantidades. En concreto, el modelo actual de Casanovas es centralizado, se trabaja el stock de cada tienda desde el almacén central. Al incorporar internet como canal alternativo al tradicional se deben dar una serie de cambios en el modelo logístico y de aprovisionamiento:

- Adaptar el almacén central.
- Incorporar nuevos procesos de trabajo
- Instalar nuevas herramientas tecnológicas para la gestión de los pedidos (OMS, Order Management System).

- Subcontratar a una agencia de transporte que permita visualizar la situación del pedido en todo momento.
- Contratar un servicio de atención al cliente que gestione y administre la logística inversa (devoluciones).

En este punto se detalla la estrategia de distribución para el canal de venta por internet pero sin dejar de lado el proceso que sigue la del comercio tradicional. Este proceso refleja todas las decisiones referentes al almacenamiento y transporte de los productos. Dicha estrategia contiene dos vías de distribución: el transporte directo del producto y el proceso inverso (por devoluciones).

A continuación se describen los pasos que siguen los dos tipos de procesos de distribución. En primer lugar, el transporte directo del producto empieza con el pedido del material por parte de la cadena de zapaterías estudiada a cada uno de los proveedores. Las peticiones se realizan dos veces al año antes de empezar cada temporada: primavera-verano y otoño-invierno. Cuando se recibe la mercancía, todos los productos son comprobados para cerciorar su buen estado, etiquetados y almacenados en el silo central situado en Badalona. Así, en cuanto entre un pedido online se gestiona desde este mismo punto, se contacta con el agente logístico que se encarga de hacer llegar el paquete al cliente. Antes de que el paquete sea enviado, se vuelve a comprobar que el producto concuerde con la orden de compra y que se encuentre correctamente y se embala debidamente para asegurar que no se deteriore durante el transporte.

La figura 5.3 representa gráficamente el proceso antes descrito:

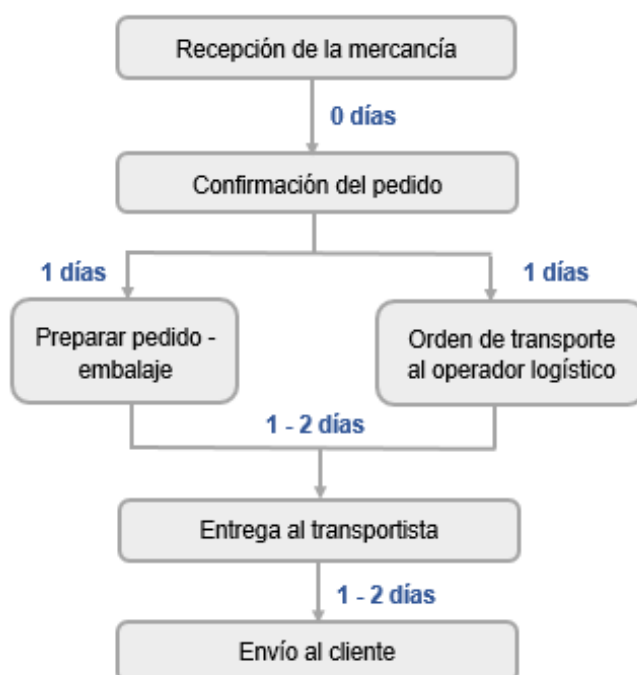


Fig. 5.3. Proceso de distribución online directa. (Fuente: propia)

En condiciones normales el paquete es entregado al cliente entre 2 y 4 días desde la confirmación del pedido. La siguiente tabla muestra los diferentes gastos de envío basándose en los precios del operador logístico elegido “NACEX” y en función del destino y del valor del pedido:

Valor del pedido	Envío estándar (2-3 días*)	Envío exprés (1-2 días*)	Envío a tienda
Menor de 60€	A península: 10€ Islas, Ceuta y Melilla: 18€	20€	Gratuito
A partir de 60€	A península: gratuito Islas, Ceuta y Melilla: 10€	10€	Gratuito

*días laborables.

Tabla. 5.1. Tabla de gastos de envío para clientes. (Fuente: propia)

En el anexo D se encuentran detalladas todas las tarifas generales de la empresa NACEX.

En segundo lugar, el proceso más problemático de las tiendas que venden por internet es la logística inversa. Este sigue cuatro vías diferentes en función del motivo de devolución:

- **El producto no es de su talla.** Para estos casos hay dos opciones: que el cliente se pase por alguno de los establecimientos físicos a cambiarlo por la talla adecuada, o que contacte con atención al cliente y fijen una fecha de recogida y entrega de la nueva talla con el operador logístico. El producto con la talla errónea será devuelto al almacén central. En supuesto de que la nueva talla deseada estuviese agotada, se le reembolsaría el dinero descontando gastos de envío si fuera el caso.
- **El producto no es el que había solicitado o está defectuoso.** Cuando el cliente recibe por error un producto que no es el solicitado o éste se encuentra en mal estado, debe ponerse en contacto con atención al cliente y se le procederá a enviar el producto correcto y a recoger el equivoco. En este proceso los gastos de devolución y reenvío correrán a cargo de la empresa, y si el cliente había pagado gastos del primer envío se le devolverán. También como en el punto anterior, si finalmente el artículo que se pide no estuviese disponible, se le reembolsará la totalidad pagada.
- **El cliente se arrepiente de la compra.** Si al recibir el pedido el cliente desea devolverlo sin que sea por ninguno de los motivos antes expuestos, éste ha de ponerse en contacto con atención al cliente para tramitar su devolución y que el operador logístico pase a recogerlo. Como se trata de una decisión subjetiva del

cliente, se devuelve el precio de la compra pero no se reembolsan los gastos de envío y los de devolución también corren a su cuenta. Otra opción para retornarlo es dirigirse directamente a la tienda física por lo que no se pagarían los gastos del transporte por la devolución.

La figura 5.4 representa gráficamente el proceso antes descrito:

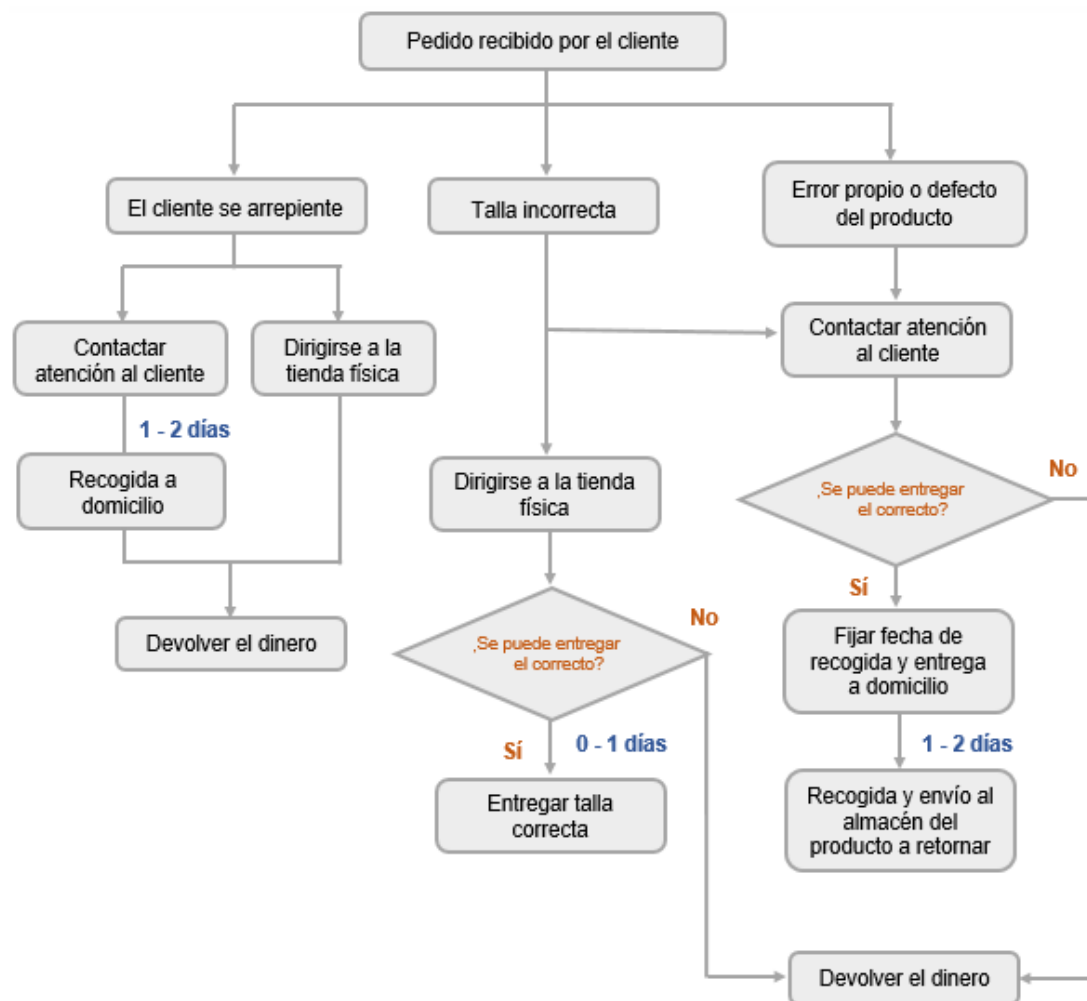


Fig. 5.4. Proceso de distribución inversa. (Fuente: propia)

El periodo de devolución es de 30 días a partir de la fecha de entrega del pedido. Para que se pueda efectuar la devolución, los artículos han de estar en perfecto estado y presentar su correspondiente ticket o factura de compra. Para los casos descritos en que los gastos de devolución los abona el cliente, estos serán de 10€ y se le cargarán siguiendo el mismo método de pago inicial.

5.5.4. Política de promoción

Hoy en día es imprescindible llevar a cabo una estrategia de comunicación global, uniendo prácticas off y online, haciendo hincapié en las vías digitales, un fenómeno en crecimiento con el que se puede llegar al público objetivo de manera rápida, sencilla y con muy buenos resultados.

Según los expertos, para que ésta estrategia tenga éxito ha de estar basada en la optimización de la siguiente fórmula [35]:

$$\text{Venta} = \text{Visitas} \times \text{Tasa de conversión} \times \text{Pedido medio} \quad (\text{Ec. 5.2})$$

Donde:

- Visitas: número de personas que entra a la página web.
- Tasa de conversión: el porcentaje de compradores sobre los visitantes totales de la página web.
- Pedido medio: número medio de productos por pedido.

A efectos prácticos, el objetivo de Calçats Casanovas es hacerse conocer por el máximo número de personas, para atraer más clientes y fidelizarlos, mostrando el valor añadido de sus productos en calidad y servicio al cliente. Para ello, las acciones concretas de promoción encaminadas a aumentar las ventas se centraran en la captación y fidelización.

Hay muchos medios y canales para transmitir el mensaje deseado. En este proyecto se seleccionan los cinco canales considerados más intrusivos para realizar una fuerte campaña de atracción inicial con duración de un mes. Los cuatro primeros corresponden a canales de publicidad online y el último se trata de una vía más tradicional.

5.5.4.1. Motores de búsqueda

Los motores de búsqueda son servicios online que ayudan a localizar información de interés y muestran las rutas de las páginas web que albergan dicha información.

Los más importantes a nivel nacional e internacional y que abarcan la mayoría del mercado son cuatro: Google, Yahoo!, MSN y ASK.com.

Además, dentro de sus páginas de resultados de búsqueda se pueden encontrar dos tipos de enlaces: enlaces orgánicos (SEO) y enlaces patrocinados (SEM).

SEO (Search Engine Optimization)

Es la práctica de utilizar una serie de técnicas que implican la optimización de la página web respecto a otras páginas con la finalidad de mejorar su posición en los resultados orgánicos (resultados que aparecen de forma natural) de los diferentes buscadores para unos términos de búsqueda concretos.

Actualmente, se consigue entre el 50% y el 80% del tráfico a la mayoría de web a través de buscadores. Por esta razón es importante definir una buena estrategia de SEO [36].

Hay muchos factores que juegan un importante papel en esta optimización y que mejoran la posición de la web en los resultados de búsqueda, pero los principales son: la popularidad y la relevancia. Por ejemplo, el algoritmo de Google considera que cada enlace es un voto y que cada web tiene un peso específico para cada materia. Una página web enlazada desde muchas otras con una determinada palabra clave será más relevante para dicha búsqueda.

En la imagen de la figura 5.5 se observan los resultados obtenidos en Google.

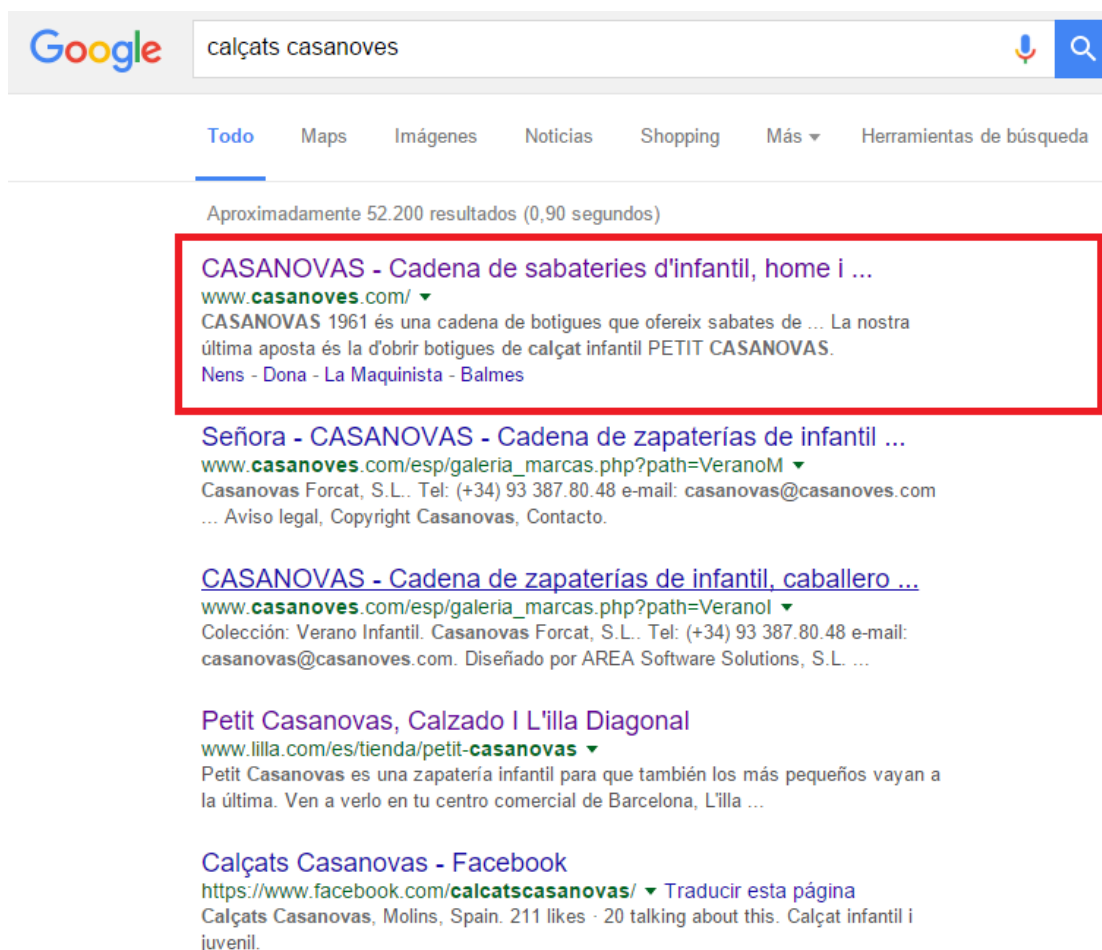


Fig. 5.5. Resultados búsqueda orgánica “Calçats Casanovas”. (Fuente: propia)

Para ello se tendrán en cuenta los siguientes conceptos:

- Se selecciona como palabras principales el nombre de la empresa “Calçats Casanovas”, “Casanovas”, “Calzado”, “Zapatos de marca”, “Zapatos de moda”, “Calzado de moda”, con nombres de marcas como “UGG”, “Timberland”, “Geox”, etc.
- La etiqueta del título, con la frase en la que se quiere que aparezca destacada invitando al clic es “Casanovas”.
- La descripción que aparece debajo del enlace en los resultados es una pequeña explicación de la empresa.

SEM (Search Engine Marketing)

Es una herramienta online de pago que permite crear campañas de publicidad promoviendo el sitio web deseado mediante el aumento de visibilidad de ésta en los motores de búsqueda.

Estas herramientas la ofrecen los propios buscadores para hacer publicidad a través de sus medios de búsqueda o redes de contenidos y permiten aparecer para las principales palabras clave con anuncios adecuadamente segmentados.

En los últimos años esta potente herramienta de alcance global ha permitido dar a conocer rápidamente productos, servicios o marcas a través de la red de internet. Mediante una optimización correcta de esta herramienta se puede aumentar el tráfico de la página web deseada y conseguir un retorno de inversión rápido y efectivo.



Fig. 5.6. Posición de los anuncios de SEM en Google. (Fuente: propia)

El precio se pacta con el buscador en función del mercado y la competencia. Para el caso de Google estos pueden ser de diferentes formas:

- **CPC:** Coste por Clic, es el más común y se paga un precio pujado por clic en el anuncio, dicho anuncio variará su posición en función de cómo ha ido la puja.
- **CPM:** Coste por impresiones, también es un precio pujado pero en este caso se paga por cada visualización del anuncio.
- **CPA:** Coste por Adquisición, a partir de un precio pujado el coste vendrá dado por cada adquisición.

Se escoge la primera opción de coste CPC puesto que es la que fomenta el tráfico al sitio web a través de Google y se determina un CPC máximo de 0.20€, ya que hay que tener en cuenta el ratio de conversión. No todos los usuarios que cliquen en el anuncio acaban comprando.

Se establece un mes de prueba este canal debido a su elevado coste para determinar el ratio de conversión (ventas/búsquedas totales) y cerciorarse de su rentabilidad. Se estima una media de 50 clics diarios que suponen un coste mensual de 300€.

5.5.4.2. Re-Targeting y Re-Marketing

Estos dos tipos de marketing son mucho más eficaces puesto que se basan en información previa de los usuarios a los que se va a dirigir el anuncio.

El Re-Targeting genera impactos publicitarios a aquellos usuarios que han hecho clic en alguna de las acciones tácticas de la estrategia elegida, o ha accedido a alguna de las landing pages específica, es decir, trata de recuperar ese usuario que ha accedido a contenido de la empresa pero que finalmente no ha realizado la compra.

Por otro lado, el Re-Marketing consiste en la generación de impactos publicitarios a aquellos usuarios que hicieron clic en los anuncios de los buscadores (SEM). Esta solución permite vincular los esfuerzos de un anunciante en SEM reforzando el impacto de los enlaces patrocinados.

Partiendo de los precios de la empresa Magnetico [37] con unos costes mínimos semanales de 115€ para un máximo de 1.500 visitantes al mes, para más de 1.500 el coste pasa a ser de 230€.

Sus costes son muy elevados, por lo que se utilizaría únicamente para el primer mes cuando se quiere conseguir una campaña más agresiva. Se calcula que su impacto es de 1.000 visitas redirigidas a la web y con un coste mensual mínimo de 460€.

5.5.4.3. Emails

Los boletines informativos, las newsletters y otras comunicaciones que se envían por correo electrónico ayudan en la labor de fidelización del cliente y mantienen una línea de comunicación constante. Para que esta medida pueda tener el impacto deseado, es necesario construir una buena base de datos de clientes a los que ir enviando estas comunicaciones periódicamente, fomentando la cesión de estos datos en las diferentes redes sociales y en la propia página web. Se estima conseguir los datos de 500 personas aproximadamente.

En el capítulo 7: aspectos legales y societarios, se tratan los temas reglamentarios ligados a este canal de promoción.

Los boletines informativos de Casanovas se enviarán cada dos semanas y en periodos especiales, como rebajas o navidad, y contendrán las novedades en artículos de calzado y las promociones que se vayan realizando.

5.5.4.4. Redes sociales

- **YouTube**

Es un portal de internet que permite a sus usuarios subir y visualizar videos. Sus formatos tradicionales de publicidad son banners, anuncios en la página principal y anuncios en formato de vídeo. Pero realmente el marketing viral es su mejor arma.

Así, la publicidad más eficiente es conseguir que un video de un consumidor opinando sobre el producto, en este caso unos zapatos que se puedan adquirir en Casanovas, se comparta entre el máximo número de personas.

En este caso se utilizaría este canal posterior al mes de campaña agresiva y se estudiaría como ha de ser el video para captar al máximo número de consumidores potenciales.

- **Facebook**

Siendo la red social más popular a nivel mundial, Facebook es una fuente de comunicación donde se comparte todo tipo de información personal, fotos, videos, etc. Para las empresas de moda como la de este estudio, es muy importante estar presentes en esta red y tener muchos contactos. Estos contactos mediante las opciones de opinión, como el “Me gusta” o “Compartir”, ayudan a hacer la red de promoción de los productos lo más extensa posible y focalizarla al segmento deseado.

Es importante tener una buena imagen en Facebook, por eso la empresa ya hace años que trabaja en ello actualizando diariamente su perfil oficial con fotos modernas y de actualidad, y ampliando su red de contactos.



Fig. 5.7. Imagen navideña de Calçats Casanovas en Facebook. (Fuente: propia)

- **Blogs**

La participación en foros y blogs ayuda a persuadir con ejemplos prácticos basados en opiniones de consumidores o personas con gran impacto social, sobre la calidad y la moda de los productos. Además de permitir la inclusión directa de enlaces hacia la página de la empresa.

En el mundo del calzado los cinco blogs más visitados en 2015 y los que podrían tener mayor relevancia son los siguientes [38]:

1. Lovely Pepa by Alexandra Pereira
2. Amlul by Gala González
3. Collage Vintage by Sara Escudero

4. Dulceida by Aida Domenech.
5. Trendy Taste by Natalia Cabezas

Como Calçats Casanovas ofrece productos de marca y la gran mayoría de estos blogs publicitan marcas, se considera una promoción indirecta. Los honorarios de estas “bloggeras” son demasiado elevados por lo que se valora la opción de crear un blog propio.

5.5.4.5. Folletos publicitarios

Con el objetivo de informar en primera mano del nuevo canal de venta, se repartirán 2.000 folletos publicitarios dentro de las tiendas físicas, tanto a la gente que compre como aquellos que están mirando, y en la entrada de la tienda para aquellas personas que van de paso pero que algún día les podría interesar.

En el folleto se quiere anunciar la web y también la cadena de zapaterías en si, para ello se reflejan los valores de la empresa en su diseño y se ofrece un cupón de descuento de 5€ para la primera compra online.

Se calcula que el impacto de esta campaña sea que el 15% de las personas que recibe el folleto acaben comprando con el vale de 5€, por lo que suponen una inversión de 1.500€ en los descuentos y 100€ del diseño e impresión de los folletos.

5.5.4.6. Síntesis de campañas de publicidad

En la tabla 5.2 se resumen las acciones de comunicación expuestas en los apartados anteriores con el impacto y los costes asociados:

Canal	Impacto estimado	Coste directo (IVA incluido)
SEO	50% - 80% del tráfico	0€
SEM	1.500 clics/mes	300€/mes
Re-targeting	1.000 visitas/mes	460€/mes
Emails	500 personas	0€
Youtube	indefinido	0€
Facebook	600 personas	0€
Blogs	Indefinido	0€
Folletos publicitarios	300 personas	1.500€
TOTAL	≈ 4.000 personas	2.260€

Tabla. 5.2. Tabla resumen campañas de comunicación. (Fuente: propia)

5.6. Análisis DAFO

En este apartado se detallan las oportunidades, amenazas, puntos fuertes y puntos débiles del negocio de estudio, a partir de un análisis DAFO. Esta herramienta permite conocer la situación de la empresa dentro del mercado existente y establecer estrategias de futuro para la evolución favorable del negocio.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
Debilidades		Amenazas	
<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de fidelización del cliente - Limitación de precios - Elevada inversión económica inicial - Necesidad de promoción nacional 		<ul style="list-style-type: none"> - Susceptible a cambios económicos - Competencia nacional e internacional - Crecimiento de competencia por sustitutivos 	
Fortalezas		Oportunidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de 50 años en el sector - Disponibilidad de tienda física - Facilidad de implantación 		<ul style="list-style-type: none"> - Abarcar más mercado - Incremento de la venta online - Comodidad del proceso de compra 	

Tabla. 5.3. Matriz DAFO. (Fuente: propia)

5.6.1. Debilidades

- **Dificultad de fidelización del cliente**

El usuario de internet dispone de una amplia gama de productos y tiene gran facilidad para pasar de un sitio web a otro buscando información y promociones especiales. De este modo el coste de comparar precios, calidad y ofertas es nulo, por lo que el cliente tenderá a optar por la oferta que más le convenza.

Esto obliga a las empresas a incorporar acciones concretas para captar la atención de los clientes. Esta avalancha de información y publicidad que recibe el posible cliente, hace que su fidelización sea muy compleja.

- **Limitación de precios**

Como se ha explicado en la política de precios, la empresa vende productos de marca donde el valor de venta de cada producto viene marcado por el distribuidor o la marca. Siguiendo con lo dispuesto en el párrafo anterior, los consumidores online tienden a hacer una búsqueda exhaustiva del producto que quieren y compararlos. Por este motivo será complicado competir por precio en el mercado online.

- **Elevada inversión económica inicial**

Para la gestión de los dos canales de venta, el tradicional y la nueva vía online, es necesario fusionar y coordinar todas las actividades de la empresa. Los procesos a modificar empiezan por el programa de gestión de los stocks, que ha de permitir conectar los dos canales de venta y conocer la disponibilidad de cada producto a tiempo real. Además, es necesario la subcontratación de un Call center para la atención al cliente y de un nuevo operador logístico, entre otros. El coste de estos cambios supone una gran inversión de trabajo y dinero.

- **Necesidad de promoción nacional**

Al tratarse de una empresa familiar ubicada en Barcelona, fuera de esta provincia no tiene el mismo reconocimiento. Así, para poder ofrecer sus productos y crecer en ventas fuera y dentro de Cataluña, sería necesario una campaña publicitaria agresiva a nivel nacional para darse a conocer como empresa y también como nuevo canal. Como en el punto anterior, esto supone un gran gasto para la empresa.

5.6.2. Amenazas

- **Susceptible a cambios económicos**

Los productos de moda, y sobretodo los artículos de marca como los que ofrece Calçats Casanova para bolsillos con un nivel económico medio-alto, se ven muy afectados en épocas de receso económico. En ese momento el consumidor opta por comprar menos o por adquirir productos de menor categoría.

- **Competencia nacional e internacional**

Existe una gran lista de compañías con las mismas características que la estudiada tanto a nivel nacional como internacional. En concreto, empresas online como Zalando o Sarenza que están muy especializadas y tienen experiencia en el comercio online de zapatos. Estas al tener un gran volumen de clientes y una gestión global, consiguen ofrecer productos a unos precios más atractivos.

- **Crecimiento de competencia por sustitutivos**

Tal y como se comenta en el capítulo del entorno competitivo, cada vez son más las empresas de moda especializadas en ropa, que ofrecen a parte calzado y complementos a precios muy bajos. Estos a la larga, aparte de quitar volumen de mercado, generan un cambio en las conductas de compra donde, hasta ahora, la gente prefería comprar el calzado en las tiendas especializadas.

5.6.3. Fortalezas

- **Experiencia de 50 años en el sector**

Casanovas es una cadena de zapaterías con historia desde 1961 y con reconocimiento en la provincia de Barcelona. Esto juega a su favor, ya que muchos de los clientes que frecuentan las tiendas podrían estar dispuestos a comprar vía online y genera más confianza una empresa consolidada como esta que no una que acaba de empezar con sus servicios.

- **Disponibilidad de tienda física**

Siguiendo con el punto anterior, el hecho de disponer de establecimiento físico aporta un valor añadido, ya que también se ofrece la posibilidad de ir a la tienda a buscar y probar el producto.

Como bien refleja la encuesta realizada, la atención al cliente y el respaldo de un sitio físico, donde poder dirigirse para cualquier inconveniente, es un factor clave.

- **Facilidad de implantación**

Aunque se ha citado como un punto débil de la empresa, puesto que la implantación del canal online es caro, no implica que no sea fácil. De hecho, el proceso es muy sencillo puesto que la empresa en si ya está montada, se dispone de almacén propio y de los contactos y acuerdos con los proveedores de los productos. Los únicos pasos pendientes serían los de la fusión de la gestión del stock para las dos vías de compra, la nueva gestión de atención al cliente y de transporte del producto.

5.6.4. Oportunidades

- **Abarcar más mercado**

A través del nuevo canal se incluye el mercado español, ofreciendo los productos a nivel nacional. Esto permitirá pasar de un público objetivo actual de 1,2 millones en la tienda física a 5,7 millones con los dos canales e intentar ser una empresa conocida por todo el territorio.

Los cálculos se presentan en el apartado 4.2.3 del presente proyecto.

- **Incremento de la venta online**

Según el estudio del entorno, en 2014 en España el número de usuarios de internet alcanzó los 28 millones con una previsión de crecimiento del 8% anual. De estos 28 millones, un 12% de los internautas utiliza esta herramienta para comprar online, pero según los expertos este porcentaje también seguirá creciendo.

En valores absolutos, el gasto anual medio por internauta comprador es de 848€ [11], y en lo referente a los productos de calzado estos valores rondan los 184€ por internauta, un 22% del total, datos muy positivos para el sector.

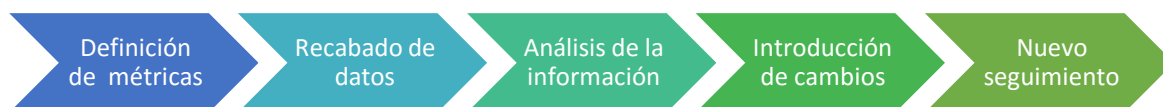
- **Comodidad del proceso de compra**

Las nuevas tecnologías han ayudado a que la experiencia del usuario sea lo más fácil y sencillo posible. Así, el comercio electrónico está siempre disponible, el cliente puede comprar cualquier día a cualquier hora y, además, en la mayoría de los casos el producto llega hasta su domicilio en un tiempo razonablemente bueno.

5.7. Análisis, medición de resultados y métodos de control

Una vez puesto en marcha el plan de acción es importante establecer unas medidas de control para comprobar que las acciones planificadas van según lo planeado y así, poder llegar a cumplir los objetivos previstos. De este modo, si se detecta que dichas acciones no se llevan a cabo o que no consiguen los resultados esperados, se deben analizar las causas y establecer las medidas necesarias que permitan corregir las desviaciones.

Estas medidas de control deben ser herramientas cuantitativas fáciles de aplicar y medir. La metodología de analítica web es similar a la que encontraríamos en cualquier proceso de mejora:



La herramienta de análisis más usual es Google Analytics que permite segmentar y explorar cada métrica en busca de causas y soluciones a los problemas que vayan surgiendo. A las métricas clave se les denomina KPI (Key Performance Indicators) y son estos indicadores los que habitualmente acompañan la gestión cotidiana del negocio de comercio electrónico en un cuadro de mando, por su facilidad de uso y simplicidad en el momento de mostrar los resultados.

Los KPIs comunes en la mayor parte de tiendas online son [35]:

- Ratio de conversión (%):

$$\frac{\text{Volumen de pedidos tramitados}}{\text{Volumen total de visitas}} \times 100 \quad (\text{Ec. 5.3})$$

- Ratio de conversión cualificada (%):

$$\frac{\text{Volumen de pedidos tramitados}}{\text{Volumen total de visitas con visualización de producto}} \times 100 \quad (\text{Ec. 5.4})$$

- Volumen de tráfico de marca (mensual): es la suma del número total de visitas mensuales originadas en tráfico directo, donde el usuario teclea directamente la URL de destino o hace uso de un marcador, junto con el número total de visitas mensuales originadas en una búsqueda asociada a la propia marca.

$$\# \text{ total visitas por tráfico directo} + \# \text{ total visitas por búsqueda de marca} \quad (\text{Ec. 5.5})$$

- Porcentaje de pedidos de visitantes nuevos contra repetidores (o tasa de fidelización):

$$\frac{\text{Volumen total pedidos de visitantes nuevos}}{\text{Volumen total pedidos de visitantes repetidores}} \times 100 \quad (\text{Ec. 5.6})$$

A partir de la información obtenida del libro blanco del comercio electrónico [35], se establece un valor objetivo para cada KPI. Estos podrán ser revisados y modificados trimestralmente en función de la situación de la empresa.

Los valores iniciales para los indicadores mencionados se muestran en la tabla 5.4:

KPI	Valor objetivo
Ratio de conversión	0,8%
Ratio de conversión cualificada	0,9%
Volumen de tráfico de marca	2.000 visitas/mes
Porcentaje de pedidos de visitantes nuevos contra repetidores	67%

Tabla. 5.4. Valor objetivo de los indicadores. (Fuente: propia)

6. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se expone el plan de operaciones del proyecto donde se identifican y describen los procesos y operaciones del nuevo canal de venta online de la cadena de zapaterías, indicando los cambios realizado respecto al canal tradicional.

6.1. Identificación y mapa de procesos

Para comprender con claridad cada uno de los procesos de la empresa, se han dividido en tres clases según su importancia relativa en el funcionamiento de la empresa: los procesos estratégicos, los procesos operativos y los procesos de soporte.

En la siguiente figura se muestran gráficamente, y según los tres grupos comentados, los diferentes procesos identificados.

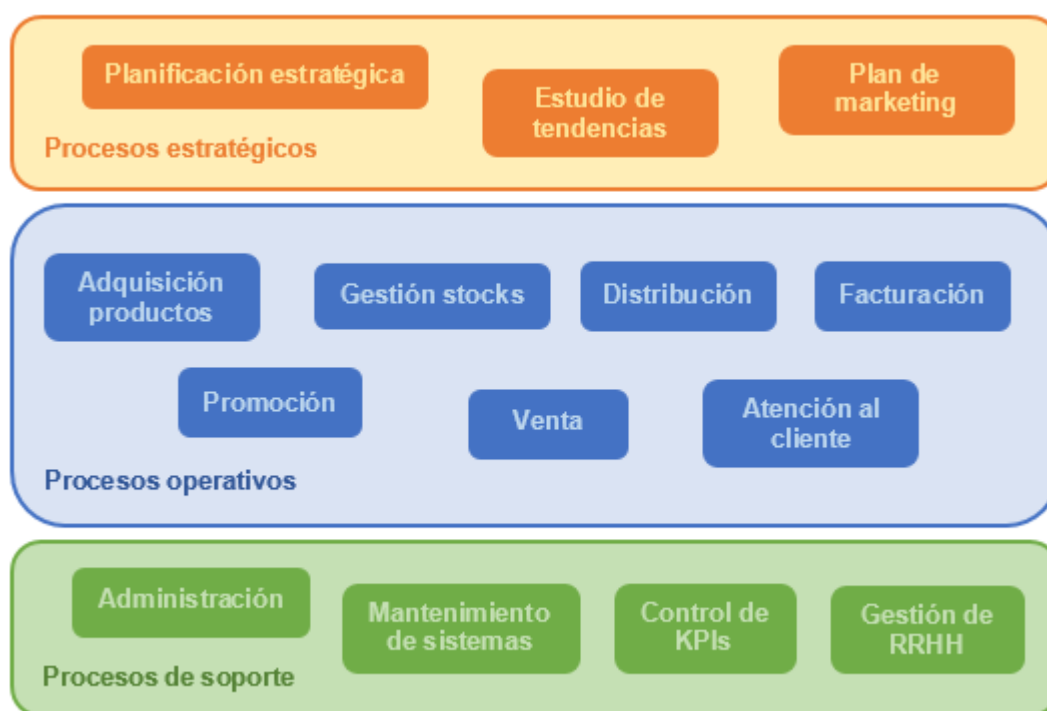


Fig. 6.1. Mapa de procesos de la empresa. (Fuente: propia)

De cara a definir los procesos se han considerado tanto los condicionantes externos como los internos de la empresa. Los externos son aquellos que derivan de las normativas que afectan al entorno de la empresa y los internos son propios de la organización de la empresa.

6.1.1. Procesos estratégicos

Se agrupan en esta categoría los procesos responsables de asegurar y emitir las guías y estrategias de la empresa. Proporcionan directrices y límites de actuación al resto de procesos.

Los procesos estratégicos de la empresa son:

- **Plan de marketing y campañas especiales**

El mundo de la venta online es muy competitivo y cambiante, por eso es esencial tener una buena campaña de marketing bien ligada con los objetivos e ideales de la empresa, y por consiguiente con el plan estratégico.

En consecuencia, el marketing online es un trabajo que se deberá actualizar y controlar diariamente para que tenga éxito. Eso incluye llevar al día las redes sociales, newsletters, promociones especiales enfocadas a las personas indicadas y en los periodos de tiempo que se requieran, etc.

En el punto anterior se ha explicado la estrategia inicial de comunicación de la empresa. Dicha estrategia podrá ir variando en función de los resultados obtenidos en el tiempo.

Así, es muy importante analizar los indicadores expuesto en el capítulo 5 y el tipo de usuarios que llegan a la web para determinar si es necesario cambiar la trayectoria del plan de marketing, y si fuera así, saber qué acciones pueden ayudar a mejorar.

- **Indagación de tendencias**

El negocio del calzado está muy marcado por las modas y los gustos de la sociedad, por eso hay que conocer y ofrecer artículos de actualidad.

Para poder estar al tanto de las últimas novedades y tener una página web al día en contenido y productos, es necesario un estudio activo y continuo de todo lo relacionado con el negocio del calzado.

Algunas de las actividades derivadas de este estudio activo son: atender importantes ferias de calzado y de comercio electrónico, observar y comparar nuestros productos y precios con los de la competencia, prestar atención a los posibles cambios en los hábitos de compra de los consumidores y estar atento a los cambios en las tendencias actuales y futuras.

- **Planificación estratégica**

De manera periódica es necesario que los directivos de la empresa examinen y actualicen los ejes trascendentales de la estrategia de la empresa para adaptarlos a los cambios del entorno.

Los puntos a revisar deberían ir desde la política financiera y de inversiones, hasta el análisis de los volúmenes de venta y las tendencias futuras, para mantener o redireccionar el éxito de la empresa.

6.1.2. Procesos operativos

Estos son los procesos implicados en primera línea con la prestación del servicio o producto y son los que tienen impacto directo en el cliente, en consecuencia, en su valoración. Para Calçats Casanovas se consideran los siguientes:

- **Adquisición de los productos**

Cada inicio de temporada se contacta con los diferentes proveedores de calzado y se planifica una cita con los más relevantes para que éste muestre sus productos. En ese encuentro el proveedor expone una muestra de cada uno de sus artículos donde el comprador, en este caso Casanovas, puede apreciar en detalle la calidad y la estética del producto y facilitar así la decisión final.

Una vez se han estudiado las diferentes opciones, se efectúa el pedido de los artículos que se quieren ofrecer en las tiendas físicas y en la online de cara a la siguiente temporada, es decir, se deciden los productos nueve meses antes de que se vayan a vender.

En la elección de los productos, el proceso estratégico de indagación de tendencias tiene mucha importancia. Este es un proceso minucioso que requiere de la experiencia de los dueños de la empresa, que llevan más de 50 años en el sector, y del análisis de la moda del momento.

- **Promoción, captación de clientes y fidelización**

Siguiendo con lo definido en la estrategia de comunicación y el plan de marketing, se lanzarán campañas con promociones especiales para intentar captar clientes que quieran recibir información de la empresa y para también fidelizarlo.

A partir de la base de datos de los clientes que hayan aceptado recibir información de la empresa, se enviarán periódicamente por correo electrónico newsletters con las novedades del sector y de la empresa, así como promociones y descuentos personalizados que promuevan su fidelización a la empresa.

- **Proceso de venta integrado**

Sea a través del enlace de una newsletter, de algún banner o anuncio de SEM, el cliente llega a la página web de la empresa y puede navegar libremente por ella, ver si le interesa alguno de los productos y si hay existencias de su talla. La gestión del stock es un proceso a parte que actúa en paralelo teniendo en cuenta los productos que hay en almacén y en los establecimientos a tiempo real.

En caso de encontrar un producto que se desea en existencia, éste pasa a la cesta de compra y el usuario puede seguir navegando por la página hasta que decida todos los productos que quiere adquirir. Cuando quiera finalizar la compra, ha de clicar en la cesta y proceder a registrarse como nuevo usuario o, si ya es cliente habitual, introducir sus claves de acceso. Una vez dentro del área del cliente, se deben rellenar los datos y la clase de envío deseada. Y para acabar, introducir el modo de pago y verificarlo para que se pueda finalizar la transacción.

Con todos estos pasos superados el pedido salta al proceso de distribución donde se le hará llegar al cliente según las condiciones que el mismo ha indicado.

- **Gestión de stocks**

Este proceso va íntimamente ligado al anterior, ya que sin un programa que relacione los dos canales de venta a tiempo real, se podría mostrar que tenemos un artículo que realmente no tenemos o que ya se ha vendido.

Así, el control de los inventarios se realiza a través de un programa de ordenador donde se encuentra toda la información de los artículos en cada momento: fecha llegada al almacén, fecha de salida, situación (en tienda o en el almacén), estado (vendido o en stock), detalle del artículo, etc.

- **Distribución**

Como ya se ha explicado anteriormente, el proceso de distribución lo realizará una empresa de logística subcontratada, facilitando la ampliación al canal online, olvidándose de la contratación de transportistas propios y desentendiéndose de la parte final de la gestión de los pedidos.

Los diferentes procesos que forman parte de la distribución se han detallado en el apartado de distribución del Marketing Mix del capítulo 5.

- **Facturación**

Está formado por todos los procesos de cobro disponibles para que los clientes pueden pagar los artículos ofrecidos en la web. Estos serán, como en la mayoría de webs de venta online: PayPal, tarjeta crédito o débito (Visa y MasterCard) y transferencia bancaria.

- **Atención al cliente - Gestión devoluciones, cambios e incidencias**

La atención al cliente se llevará desde un Call Center subcontratado que atenderá a los usuarios por teléfono de lunes a viernes de 9 a 18h y fines de semana de 11 a 16h. Los clientes también podrán ponerse en contacto con la empresa en cualquier momento a través del correo electrónico atencion.cliente@casanoves.com.

Las consultas que se atenderán en el Call Center o en el correo electrónico pueden ser:

- **Gestión de devoluciones:** cuando el consumidor cambie de opinión respecto al producto, no lo haya estrenado, decida devolverlo y esté en el periodo hábil para ello. En este caso debe ponerse en contacto con atención al cliente para concertar una cita con el operador logístico para que recojan el paquete o, directamente, acercarse a uno de los establecimientos de Casanovas para proceder a la devolución del producto.
- **Gestión de incidencias:** estas pueden ser por error propio de la compañía que no envíe el producto solicitado, que el producto este en mal estado o que el pedido nunca haya llegado a su destino. Aquí el consumidor también puede llamar al Call Center, enviar un email o acercarse a una tienda de la empresa, para gestionar el malentendido y hacer, en la medida de la posible, que se le envíe el pedido correcto o se le rembolsé el dinero.
- **Gestión de cambios:** si al recibir los zapatos estos no le van bien y quiere cambiarlos por otra talla, podrá dirigirse directamente a alguna de las tiendas Casanovas o llamar a atención al cliente dando los detalles del cambio que quiere hacer y concertar una fecha para el nuevo envío.
- **Información general:** resolver dudas y preguntas frecuentes de los clientes sobre el funcionamiento de la página web o de la empresa en sí, que no tengan nada que ver con los temas citados anteriormente. Ejemplos: Información de cuando recibirá el paquete, saber si el método de pago es seguro, problemas en el momento del cobro, etc.

6.1.3. Procesos de soporte

Se consideran de este grupo aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos y que sin ellos no sería posible su correcta ejecución. Estos procesos para el caso de la empresa Calçats Casanovas son los siguientes:

- **Administración y Finanzas.**

Comprende todos los procesos administrativos y financieros de la empresa englobando ambos canales.

- **Mantenimiento de los sistemas de información y de la página web**

Se llevan a cabo mantenimientos y revisiones periódicas de los sistemas de gestión de pedidos, de los stocks y de la página web. Así como, también actualizaciones de las imágenes y los productos ofrecidos en la web, dando una visión moderna y actual de la empresa.

- **Gestión de RRHH.**

Abarca todos los procesos relativos a los recursos humanos.

Al ampliar la empresa con el comercio por Internet, dichos procesos no varían respecto al negocio actual. Todas las nuevas tareas que derivan del canal online las realizan empresas subcontratadas, excepto el control de KPIs que las efectuará uno de los dos socios de la empresa. A partir de los resultados de los indicadores se tomarán decisiones de manera conjunta entre los socios. Asimismo, en un principio no será necesaria la contratación de más personal.

- **Control de KPIs.**

Llevar un control semanal de los KPI's expuestos en el punto 5.7 de este proyecto para entender la evolución del estado de las ventas online y, en caso de ser necesario, saber el motivo de fallo y aportar información para tomar las decisiones oportunas.

7. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS

En las obligaciones legales que afectan a los negocios de venta online es necesario cumplir, por una parte, con las mismas que afectan a la tienda física (de naturaleza administrativa, mercantil, fiscal, laboral, sanitaria, etc.) y, por otro lado, aquellas que influyen concretamente en el ámbito del comercio electrónico. En este punto se detalla aquella normativa que actúa específicamente en el comercio electrónico.

7.1. Protección de datos de carácter personal

Las principales obligaciones que existen en materia de protección de datos de carácter personal se rigen según *la Ley Orgánica 15/1999, 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal*. El objetivo de esta ley es garantizar y proteger el tratamiento de los datos personales, según las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas.

Una de las condiciones que se han de cumplir en el momento en que se recojan datos personales a través de la página web, es la notificación previa a la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), de todos estos ficheros que contienen datos personales. Para formalizar la notificación de manera gratuita puede utilizarse el Sistema de Notificaciones Telemáticas de la AEPD, bautizado como Programa NOTA. Una vez registrado el fichero, la AEPD enviará el resultado con el código de la inscripción de cada fichero.

Asimismo, según el artículo 5 de la ley de protección de datos, cuando se soliciten datos personales a los usuarios o suscripciones a boletines, es obligatorio incluir un aviso legal visible justo debajo del formulario, o bien fijar un enlace accesible permanentemente en la política de privacidad de la web y que estos den su consentimiento. La empresa que almacena datos personales tiene la obligación de poder acreditar la aprobación de las personas afectadas. En los casos en que los datos vayan a ser tratados para otras finalidades distintas a las principales, es necesario dar la opción, en el mismo momento de completar los datos, de aprobación o desaprobación para dichos propósitos.

Otras obligaciones relacionadas con la protección de datos son la seguridad y la confidencialidad. La creación y el almacenamiento de ficheros con información personal de los usuarios exige el uso de unas determinadas medidas de seguridad, tanto técnicas como organizativas (el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre indica las diferentes medidas de seguridad). Así, las personas que hayan proporcionado sus datos tienen derecho a poder conocer qué datos tiene la empresa de ellos, para qué van a ser utilizados y a requerir cambios o cancelaciones.

7.2. Información y servicios del comercio electrónico

En cumplimiento de la *Ley 34/2002, de 11 de julio, Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE)*, la página web ha de disponer de los medios que permitan, tanto a los usuarios del servicio como a los órganos competentes, acceder de forma permanente, fácil, directa y gratuita, a la siguiente información:

- Titular: (nombre y apellidos o denominación social)
- C.I.F.: (número)
- Dirección: (indicar dirección postal)
- Contacto: (indicar e-mail)
- Teléfono y/o Fax.: (número)
- Características claras del producto/servicio
- Precio del producto/servicio (indicando si incluye o no el impuesto aplicable)
- Modalidades y gastos de entrega y transporte (si aplica)
- Formas de pago
- Información relativa a los servicios de asistencia técnica u otros servicios postventa y a las garantías existentes.

En el caso de que la actividad requiera autorización administrativa previa, también se deberían indicar los datos relativos a dicha autorización y los identificativos del órgano competente encargado de su supervisión.

Al mismo tiempo, si la página web utiliza cookies u otros dispositivos de almacenamiento y recuperación de datos que se instala en el ordenador del usuario, es obligatorio informar antes de la instalación y obtener la aprobación del usuario. Sin embargo, cuando las cookies sean imprescindibles para la navegación o para el servicio que se ha solicitado, no es necesario obtener el consentimiento del usuario, aunque sí informar.

Por otra parte, si anteriormente el receptor no autoriza a la recepción de publicidad está prohibido el envío de correos promocionales o de publicidad vía email o SMS. Con todo, si el destinatario ya es nuestro cliente y disponemos de sus datos pueden enviarse mensajes comerciales sobre los productos o servicios de la empresa análogos a los que fueron objeto de contratación por aquél. Estas comunicaciones publicitarias deben estar siempre referidas en el asunto del mensaje con la palabra publicidad (o publi). En cualquier caso, dentro de cada comunicación debe ofrecerse la posibilidad de desautorizar la recepción de estas notas e informarles sobre la protección de datos detallada en el apartado 7.1.

7.3. Condiciones generales de contratación

El objetivo de la *Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación* es la aplicación de los contratos que contengan condiciones generales celebrados entre un profesional y cualquier persona física o jurídica. Según esta ley “son condiciones generales de la contratación las cláusulas predispuestas cuya incorporación al contrato sea impuesta por una de las partes, con independencia de la autoría material de las mismas, de su apariencia externa, de su extensión y de cualesquiera otras circunstancias, habiendo sido redactadas con la finalidad de ser incorporadas a una pluralidad de contratos”.

Cuando un e-commerce ofrece la contratación de un servicio o la adquisición de un producto, es obligatorio que el usuario pueda acceder de manera sencilla a las condiciones generales de la contratación. Estas condiciones incluyen la siguiente información:

- Los pasos a seguirse para ejecutar el contrato.
- Indicar si el contrato va archivarse y si éste va a ser accesible.
- Mostrar claramente la situación de los medios técnicos para corregir los posibles errores en la introducción de los datos.
- El/Los idioma/s en que podrá formalizarse el contrato.
- Las condiciones generales sujetas al contrato, pudiendo ser almacenadas y/o reproducidas por el destinatario.

Una vez finalizado el proceso de contratación, es obligatorio enviar la confirmación de la recepción del acuerdo al usuario mediante un acuse de recibo vía electrónica, o generando una confirmación instantánea al finalizar el proceso de aceptación. Si ninguna de las partes está considerada como consumidor y se llega a un acuerdo, no será necesario confirmar la recepción de la aprobación. Tampoco será necesaria si el contrato se da meramente mediante comunicación electrónica.

En cuanto la situación de los contratos, si se realizan entre empresa y consumidor, el lugar será donde la empresa tenga su residencia habitual. Si en cambio, el contrato se da entre empresarios y éstos no han pactado nada al respecto, se establecerá en el lugar en que esté establecido el prestador de servicios o se pactará entre las dos partes otro sitio.

7.4. Defensa de consumidores y usuarios

Según el *Real Decreto Legislativo 1/2007, 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto de la Ley General para la Defensa de Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias* (y sus correcciones posteriores), los derechos básicos de los consumidores y usuarios son:

- La protección contra los riesgos que puedan afectar su salud o seguridad.
- La protección de sus legítimos intereses económicos y sociales; en particular frente a las prácticas comerciales desleales y la inclusión de cláusulas abusivas en los contratos.
- La indemnización de los daños y la reparación de los perjuicios sufridos.
- La información correcta sobre los diferentes bienes o servicios y la educación y divulgación para facilitar el conocimiento sobre su adecuado uso, consumo o disfrute.
- La participación en el procedimiento de elaboración de las disposiciones generales que les afectan directamente y la representación de sus intereses, a través de las asociaciones, agrupaciones, federaciones o confederaciones de consumidores y usuarios legalmente constituidas.
- La protección de sus derechos mediante procedimientos eficaces, en especial ante situaciones de inferioridad, subordinación e indefensión.

Haciendo foco en los puntos relevantes para el comercio online, cabe resaltar las cuestiones legales sobre la entrega. De este modo, el plazo máximo de entrega son treinta días a partir del día siguiente de la comunicación de recepción del pedido a menos que se llegue a un acuerdo distinto entre las partes.

En el caso de que el producto solicitado no esté disponible debe informarse al consumidor lo antes posible y ofrecerle la posibilidad de recuperar el importe abonado en un plazo máximo de treinta días. También se le puede informar de la oportunidad de obtener otro artículo de características homólogas y de la misma o mayor calidad. De no ser así, el consumidor puede exigir que se le abone el doble de la cantidad pagada y, si se diera el caso, solicitar una indemnización por daños y perjuicios.

Una vez el comprador recibe el producto, existe un plazo de siete días hábiles para devolverlo y el comprador no está obligado a indicar el motivo. Asimismo, el vendedor debe reembolsar el importe íntegro, únicamente pudiéndole solicitar los costes de devolución y todo ello en un plazo máximo de treinta días. En este caso, si no se cumplieran los plazos, el consumidor también puede exigir la devolución doble de la cantidad adeudada y pudiendo solicitar indemnización por daños y perjuicios. Sin embargo, no todos los productos cumplen con las condiciones para ser devueltos, por lo que, no podrá ejercitarse el derecho de retorno en los siguientes casos:

- Contratos de suministro de bienes cuyo precio esté sujeto a fluctuaciones de coeficientes del mercado financiero que el vendedor no pueda controlar.

- Contratos de suministro de bienes confeccionados conforme a las especificaciones del consumidor o claramente personalizados, o que, por su naturaleza, no puedan ser devueltos o puedan deteriorarse o caducar con rapidez.
- Contratos de suministro de grabaciones sonoras o de vídeo, de discos y de programas informáticos que hubiesen sido desprecintados por el consumidor, así como de ficheros informáticos, suministrados por vía electrónica, susceptibles de ser descargados o reproducidos con carácter inmediato para su uso permanente.
- Contratos de suministro de prensa diaria, publicaciones periódicas y revistas.
- Contratos de prestación de servicios cuya ejecución haya comenzado, con el acuerdo del consumidor y usuario.
- Contratos de servicios de apuestas y loterías.

Si se diera el caso de que el producto llegue deteriorado, tanto la reparación como la sustitución deben ser gratuitas para el consumidor haciéndose cargo también de los gastos de envío. Estos trámites deberán llevarse a cabo en un plazo de tiempo prudente y sin grandes complicaciones para el usuario. Además, durante los seis meses posteriores a la entrega del producto reparado, el vendedor ha de responsabilizarse de los problemas derivados de la reparación. Y si después de la reparación continúan las inconformidades, el consumidor puede exigir la sustitución del producto, la rebaja del precio o la cesación del contrato. No obstante, los productos no fungibles y los de segunda mano no seguirán las condiciones citadas.

El plazo de tiempo en el que el vendedor responde de las faltas de conformidad es de dos años desde la entrega del producto, aunque en los artículos de segunda mano se podrá pactar un plazo menor pero no inferior a un año. Se supondrá que aquellas que se manifiesten en los seis meses posteriores a la entrega ya estaban desde el principio, salvo que se pueda probar lo contrario o que sea incompatibles con la naturaleza del producto.

7.5. Impuestos aplicables al e-commerce

A nivel Europeo, la clase de impuesto sobre el valor agregado (IVA) aplicable a las ventas de productos de moda, como es el del calzado, corresponde con el impuesto actual del país donde esté instaurada la compañía, sin importar la región de la Unión Europea donde se encuentre el consumidor (en el caso de España éste es del 21% para los productos del calzado). No se cumple este criterio y se debe registrar el IVA del estado final del consumidor cuando las ventas superen los 35.000 €.

Para las ventas de productos realizadas a clientes residentes en las islas Canarias, están exentas de IVA y pero se debe pagar el Impuesto General Indirecto Canario (IGIC), un 3% para el calzado, y los costes aduaneros en el momento que se reciba el producto.

Por último, los servicios suministrados vía electrónica, que se envíen y reciban con equipos de procesamiento y se transmitan a través de medios electrónicos, asumen una política especial de IVA. Algunos de estos servicios son: mantenimiento a distancia de programas y equipos, enseñanza a distancia, suministro de música, películas, juegos, etc.

Por la entrada en vigor de la Directiva 2008/8/CE del Consejo, desde el día 1 de enero de 2015 las ventas de servicios electrónicos a particulares que residen en algún país de la Unión Europea se consideran prestados en el lugar de residencia del consumidor. El proveedor debe declarar a cada país de la Unión Europea el IVA cobrado a los consumidores particulares que residen en él. Para evitar esto, es posible acogerse voluntariamente al régimen español y elegirla como “Estado miembro de identificación”, declarando el IVA cobrado a estos clientes a través de un único portal web proporcionado por la Agencia Tributaria, la Mini Ventanilla Única o MOSS. Por ello se ha creado un nuevo Régimen Especial de IVA, el Régimen Interior de la Unión, para las compañías europeas que dan servicio a ciudadanos de la Unión Europea de distinto país que el suyo.

8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se calcula la viabilidad económica y financiera de la cadena de zapaterías de estudio durante los primeros tres años de actividad con la ampliación de la empresa al canal online. Se consideran tres años como el periodo adecuado para prever la evolución de la cadena de zapaterías.

8.1. Inversión y gastos iniciales

Para la expansión propuesta en este proyecto cabe destacar que no se consideraran como inversión ni gastos iniciales las partidas de mobiliario, equipos informáticos ni los gastos asociados al canal tradicional ya existentes a día de hoy.

Aun así es necesaria una inversión inicial de 2.720 € y unos gastos de 8.626,8 € formados por los conceptos que se detallan en la tabla 8.1 y 8.2. El cálculo del coste del estudio de viabilidad se detalla en el anexo E.

Inversión inicial	Base imponible	IVA (21%)	Total
Adaptación silo central	2.000,00 €	420,00 €	2.420,00 €
Aplicaciones informáticas [39]	248,00 €	52,00 €	300,00 €
TOTAL	2.248,00 €	472,00 €	2.720,00 €

Tabla 8.1. Tabla inversión inicial. (Fuente: propia)

Gastos iniciales	Base imponible	IVA (21%)	Total
Campaña publicitaria inicial	1.867,77 €	392,23 €	2.260,00 €
Estudio de viabilidad	5.029,77 €	1.337,03 €	6.366,80 €
TOTAL	6.897,54 €	1.729,26 €	8.626,80 €

Tabla 8.2. Tabla desglose gastos iniciales. (Fuente: propia)

Por lo tanto, la cantidad inicial a financiar asciende a 9.145,54 €. Este importe se considera asequible a nivel de empresa, por lo que será aportado en su totalidad por los fundadores de la compañía.

8.2. Previsión de las ventas

Para determinar la previsión de ingresos a través del canal online, se parte de una estimación fundada por los siguientes criterios:

- Con la ayuda de la campaña inicial de comunicación descrita en el apartado 5.5.4 y con una previsión optimista, se calcula que durante la fase de arranque se consigan 130 visitas diarias a la web. De dichas visitas se pretende conseguir el ratio de conversión inicial de 0,9% considerado en el punto 5.7. En los siguientes meses del mismo año se considera que el número de visitas disminuirá levemente debido a la reducción de gastos en publicidad pero sin afectar en gran medida a las ventas totales, ya que la web ya será más conocida y el ratio de conversión aumentará un 0,1%.

Siguiendo con una visión optimista, la previsión del ratio para los siguientes años se mantendrá estable y el número de visitas crecerá un 40%, en línea con lo comentado en el estudio del entorno y con los resultados de la encuesta, que prevén un aumento general de las compras online de un 40% (repartido por igual el segundo y tercer año).

En periodos de rebajas y promociones (enero, febrero, junio, julio, noviembre y diciembre) se considera que el número de visitas aumenta un 5% respecto a la media de ese mismo año, por las promociones y el propio movimiento de los internautas, que en esta época incrementa las búsquedas y las compras.

- Debido al amplio porfolio de productos y a su variación con los años, se consideran para la previsión de ventas cuatro tipos de productos según el precio de venta: los productos de 20 a 40 €, los de 40 a 80 €, los de 80 a 120 € y los de más de 120 €.

También se consideran en estos precios los descuentos que se dan en los periodos de rebajas y otras campañas promocionales.

- Para estimar las ventas de cada producto se utilizaron los datos del estudio cuantitativo extraídos del cuestionario. Así, el 22,8% de los internautas que compran calzado por internet adquiere los artículos por valor entre 20 y 40 €, el 60% gasta entre 40 y 80€, el 12,9% entre 80 y 120€ y el 4,3% paga más de 120€ por su calzado.

Estos porcentajes variaran según la información extraída de la encuesta, donde la evolución de las ventas por productos parece variar en los siguientes dos años de la siguiente manera: el primer grupo de artículos de 20 a 40€ pasa al 21,4%, el grupo de 40 a 80€ disminuye al 52% por el aumento del grupo de 80 a 120 que pasa al 23,4% y el de más de 120€ al 3,2%.

Para el cálculo de los ingresos se ha excluido el IVA.

Siguiendo estos conceptos, la previsión de ventas para los tres primeros años quedaría resumida en las tablas 8.3, 8.4 y 8.5:

Año 2016	Visitas	Productos vendidos					Ingresos (sin IVA)				
		Grupo 20-40 €	Grupo 40-80 €	Grupo 80-120 €	Grupo >120 €	Total	Grupo 20-40 €	Grupo 40-80 €	Grupo 80-120 €	Grupo >120 €	TOTAL
Enero	4.200	8	22	4	1	35	190 €	1.043 €	316 €	111 €	1.659 €
Febrero	4.000	9	24	5	1	39	213 €	1.138 €	395 €	111 €	1.857 €
Marzo	3.600	8	21	4	1	34	190 €	995 €	316 €	111 €	1.612 €
Abril	3.600	8	21	4	1	34	190 €	995 €	316 €	111 €	1.612 €
Mayo	3.600	8	21	4	1	34	190 €	995 €	316 €	111 €	1.612 €
Junio	3.800	8	22	4	1	35	190 €	1.043 €	316 €	111 €	1.659 €
Julio	3.800	8	22	4	1	35	190 €	1.043 €	316 €	111 €	1.659 €
Agosto	3.600	8	21	4	1	34	190 €	995 €	316 €	111 €	1.612 €
Septiembre	3.600	8	21	4	1	34	190 €	995 €	316 €	111 €	1.612 €
Octubre	3.600	8	21	4	1	34	190 €	995 €	316 €	111 €	1.612 €
Noviembre	3.800	8	22	4	1	35	190 €	1.043 €	316 €	111 €	1.659 €
Diciembre	3.800	8	22	4	1	35	190 €	1.043 €	316 €	111 €	1.659 €
TOTAL	45.000	97	260	49	12	418	2.299 €	12.324 €	3.871 €	1.327 €	19.821 €

Tabla. 8.3. Previsión ingresos año 2016. (Fuente: propia)

Año 2017	Visitas	Productos vendidos					Ingresos (sin IVA)				
		Grupo 20-40 €	Grupo 40-80 €	Grupo 80-120 €	Grupo >120 €	TOTAL	Grupo 20-40 €	Grupo 40-80 €	Grupo 80-120 €	Grupo >120 €	TOTAL
Enero	4.560	9	23	10	1	43	213 €	1.090 €	790 €	111 €	2.204 €
Febrero	4.560	9	23	10	1	43	213 €	1.090 €	790 €	111 €	2.204 €
Marzo	4.320	9	22	10	1	42	213 €	1.043 €	790 €	111 €	2.157 €
Abril	4.320	9	22	10	1	42	213 €	1.043 €	790 €	111 €	2.157 €
Mayo	4.320	9	22	10	1	42	213 €	1.043 €	790 €	111 €	2.157 €
Junio	4.560	9	23	10	1	43	213 €	1.090 €	790 €	111 €	2.204 €
Julio	4.560	9	23	10	1	43	213 €	1.090 €	790 €	111 €	2.204 €
Agosto	4.320	9	22	10	1	42	213 €	1.043 €	790 €	111 €	2.157 €
Septiembre	4.320	9	22	10	1	42	213 €	1.043 €	790 €	111 €	2.157 €
Octubre	4.320	9	22	10	1	42	213 €	1.043 €	790 €	111 €	2.157 €
Noviembre	4.560	9	23	10	1	43	213 €	1.090 €	790 €	111 €	2.204 €
Diciembre	4.560	9	23	10	1	43	213 €	1.090 €	790 €	111 €	2.204 €
TOTAL	53.280	108	270	120	12	510	2.560 €	12.798 €	9.480 €	1.327 €	26.165 €

Tabla. 8.4. Previsión ingresos año 2017. (Fuente: propia)



Año 2018	Visitas	Productos vendidos					Ingresos netos (sin IVA)				
		Grupo 20-40 €	Grupo 40-80 €	Grupo 80-120 €	Grupo >120 €	TOTAL	Grupo 20-40 €	Grupo 40-80 €	Grupo 80-120 €	Grupo >120 €	TOTAL
Enero	5.320	11	27	12	1	51	261 €	1.280 €	948 €	111 €	2.599 €
Febrero	5.320	11	27	12	1	51	261 €	1.280 €	948 €	111 €	2.599 €
Marzo	5.040	10	26	11	1	48	237 €	1.232 €	869 €	111 €	2.449 €
Abril	5.040	10	26	11	1	48	237 €	1.232 €	869 €	111 €	2.449 €
Mayo	5.040	10	26	11	1	48	237 €	1.232 €	869 €	111 €	2.449 €
Junio	5.320	11	27	12	1	51	261 €	1.280 €	948 €	111 €	2.599 €
Julio	5.320	11	27	12	1	51	261 €	1.280 €	948 €	111 €	2.599 €
Agosto	5.040	10	26	11	1	48	237 €	1.232 €	869 €	111 €	2.449 €
Septiembre	5.040	10	26	11	1	48	237 €	1.232 €	869 €	111 €	2.449 €
Octubre	5.040	10	26	11	1	48	237 €	1.232 €	869 €	111 €	2.449 €
Noviembre	5.320	11	27	12	1	51	261 €	1.280 €	948 €	111 €	2.599 €
Diciembre	5.320	11	27	12	1	51	261 €	1.280 €	948 €	111 €	2.599 €
TOTAL	62.160	126	318	138	12	594	2.986 €	15.073 €	10.902 €	1.327 €	30.289 €

Tabla. 8.5. Previsión ingresos año 2018. (Fuente: propia)

8.3. Gastos de explotación

Los gastos de explotación del canal de venta por internet son por una parte fijos y por otra parte variables en función de las ventas. En la tabla 8.6 se muestran las diferentes partidas de los gastos y sus costes:

Concepto	Base imponible	IVA (21%)	Total
Subcontratación Call Center	100 €/ mes	21 €/ mes	121 €/ mes
Mantenimiento página web	20 €/mes	4,2 €/mes	24,2 €/mes
Aprovisionamiento	Según volumen de ventas general de la empresa (60% del precio excluyendo IVA)		
Gastos publicidad y promoción	Según política de comunicación (≈100€/mes)		
Agencia de transporte	Según anexo D(a partir de prev. ventas ≈100-150€/mes)		
Amortización inmovilizado	Según tabla 8.7		

Tabla. 8.6. Gastos de explotación del canal online. (Fuente: propia)

Los gastos fijos incluyen la publicidad, el mantenimiento de la página web, el Call Center y la amortización. Todo ello representa aproximadamente entre un 20 y un 40% de los gastos totales derivados de las actividades habituales del negocio online.

En cuanto a los gastos variables, estos son debidos a los gastos de transporte que vienen dados en función del volumen de ventas con importe mayor a 60 euros, donde los costes de transporte corren a cargo de la empresa, y los costes de aprovisionamiento del calzado que son un 60% del precio al público neto.

Los valores mostrados en esta tabla son efectivos para el primer año, 2016, y los siguientes años se le aplicará una subida aproximada del 1% según el IPC.

Asimismo, también se ha de tener en cuenta la amortización del inmovilizado, que en este caso asciende a 26 € mensuales, como se observa en la tabla 8.7, calculado utilizando el método lineal para la valoración anual de la amortización.

Inmovilizado	Coste	Años amort.	% amort.	Cuota anual	Cuota mensual
Adaptación silo central	2.000	8	12,50%	250	20,83
Total amortización inmov. material	2.000	8	12,50%	250	20,83
Aplicaciones informáticas	248	4	25%	62	5,17
Total amortización inmov. inmaterial	248	4	25%	62	5,17
Total amortización inmovilizado	2.248			312	26,00

Tabla. 8.7. Amortización del inmovilizado. (Fuente: propia)

8.4. Cuenta de pérdidas y ganancias

En este punto se muestra el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias de los tres primeros años de funcionamiento de la página web como canal de venta. En las tablas 8.9, 8.10 y 8.11 se muestra el desglose mensual de los ingresos y los gastos de cada periodo contable.

Como en el caso de estudio la financiación corre a cargo de los fundadores de la empresa, y se está considerando únicamente el caso particular del canal online, los gastos y cobros financieros son cero.

Debido a que aproximadamente el 80% de los gastos de explotación son fijos, el aumento de los ingresos repercute directamente en el resultado positivo o negativo de la cuenta. Así, ya es desde el mes de febrero del 2016 que el resultado mensual es positivo pero en el acumulado tarda más de un año en pasar a positivo. Por ese motivo se considera que a partir del mes de marzo del segundo año del ejercicio, 2017, es cuando realmente se empezarán a obtener beneficios, llegando a unos beneficios acumulado al final del tercer año contable de 9.387 €

El cálculo del impuesto sobre sociedades, se realiza según la Ley de impuestos de sociedades [40]. Dicho impuesto se liquida en los 25 días siguientes a los 6 meses después del cierre del periodo impositivo. Como se observa en la tabla 8.8, en el 2016 el impuesto de sociedades es nulo, ya que presenta una base imponible negativa y es compensada en su totalidad en el siguiente año.

Inmovilizado	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Impuesto sociedades (25%)	-	1.639,58 €	1.997,10 €
Compensación de bases imponibles negativas de ejercicios anteriores	-	-507,78 €	0,00 €
Total pago Hacienda	-	1.131,81 €	1.997,10 €

Tabla. 8.8. Impuesto de sociedad a pagar por periodo. (Fuente: propia)

Año 2016	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ingresos de explotación	1.659,00 €	1.856,50 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.659,00 €	1.659,00 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.659,00 €	1.659,00 €	19.821,10 €	100,00%
TOTAL INGRESOS	1.659,00 €	1.856,50 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.659,00 €	1.659,00 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.659,00 €	1.659,00 €	19.821,10 €	100,00%
Agencia de transporte	50,00 €	60,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	610,00 €	3,08%
Aprovisionamiento	995,40 €	1.113,90 €	966,96 €	966,96 €	966,96 €	995,40 €	995,40 €	966,96 €	966,96 €	966,96 €	995,40 €	995,40 €	11.892,66 €	60,00%
TOTAL COSTES VARIABLES	1.045,40 €	1.173,90 €	1.016,96 €	1.016,96 €	1.016,96 €	1.045,40 €	1.045,40 €	1.016,96 €	1.016,96 €	1.016,96 €	1.045,40 €	1.045,40 €	12.502,66 €	63,08%
MARGEN CONTRIBUCIÓN	613,60 €	682,60 €	594,64 €	594,64 €	594,64 €	613,60 €	613,60 €	594,64 €	594,64 €	594,64 €	613,60 €	613,60 €	7.318,44 €	36,92%
Gastos iniciales	6.897,54 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.897,54 €	34,80%
Subcontratación Call Center	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €	6,05%
Mantenimiento página web	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	240,00 €	1,21%
Gastos publicidad y promoción	0,00 €	100,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	100,00 €	100,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	700,00 €	3,53%
Dotación amort. inmovilizado material	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	249,96 €	1,26%
Dotación amort. inmovilizado inmaterial	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	62,04 €	0,31%
TOTAL COSTES FIJOS	7.043,54 €	246,00 €	196,00 €	196,00 €	196,00 €	246,00 €	246,00 €	196,00 €	196,00 €	196,00 €	196,00 €	196,00 €	9.349,54 €	47,17%
RESULTADO NETO EXPLOTACIÓN	-6.429,94 €	436,60 €	398,64 €	398,64 €	398,64 €	367,60 €	367,60 €	398,64 €	398,64 €	398,64 €	417,60 €	417,60 €	-2.031,10 €	-10,25%
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,00%
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-6.429,94 €	436,60 €	398,64 €	398,64 €	398,64 €	367,60 €	367,60 €	398,64 €	398,64 €	398,64 €	417,60 €	417,60 €	-2.031,10 €	-10,25%
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,00%
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	-6.429,94 €	436,60 €	398,64 €	398,64 €	398,64 €	367,60 €	367,60 €	398,64 €	398,64 €	398,64 €	417,60 €	417,60 €	-2.031,10 €	-10,25%
RESULTADO CONTABLE ACUMULADO	-6.429,94 €	-5.993,34 €	-5.594,70 €	-5.196,06 €	-4.797,42 €	-4.429,82 €	-4.062,22 €	-3.663,58 €	-3.264,94 €	-2.866,30 €	-2.448,70 €	-2.031,10 €	-2.031,10 €	

Tabla. 8.9. Cuenta pérdidas y ganancias 2016. (Fuente: propia)

Año 2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ingresos de explotación	2.204,10 €	2.204,10 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.204,10 €	2.204,10 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.204,10 €	2.204,10 €	26.164,80 €	100,00%
TOTAL INGRESOS	2.204,10 €	2.204,10 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.204,10 €	2.204,10 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.204,10 €	2.204,10 €	26.164,80 €	100,00%
Agencia de transporte	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	1.333,20 €	5,10%
Aprovisionamiento	1.322,46 €	1.322,46 €	1.294,02 €	1.294,02 €	1.294,02 €	1.322,46 €	1.322,46 €	1.294,02 €	1.294,02 €	1.294,02 €	1.322,46 €	1.322,46 €	15.698,88 €	60,00%
TOTAL COSTES VARIABLES	1.433,56 €	1.433,56 €	1.405,12 €	1.405,12 €	1.405,12 €	1.433,56 €	1.433,56 €	1.405,12 €	1.405,12 €	1.405,12 €	1.433,56 €	1.433,56 €	17.032,08 €	65,10%
MARGEN CONTRIBUCIÓN	770,54 €	770,54 €	751,58 €	751,58 €	751,58 €	770,54 €	770,54 €	751,58 €	751,58 €	751,58 €	770,54 €	770,54 €	9.132,72 €	34,90%
Gastos iniciales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,00%
Subcontratación Call Center	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	1.212,00 €	4,63%
Mantenimiento página web	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	242,40 €	0,93%
Gastos publicidad y promoción	101,00 €	101,00 €	50,50 €	50,50 €	50,50 €	101,00 €	101,00 €	50,50 €	50,50 €	50,50 €	50,50 €	50,50 €	808,00 €	3,09%
Dotación amort. inmovilizado material	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	249,96 €	0,96%
Dotación amort. inmovilizado inmaterial	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	62,04 €	0,24%
TOTAL COSTES FIJOS	248,20 €	248,20 €	197,70 €	197,70 €	197,70 €	248,20 €	248,20 €	197,70 €	197,70 €	197,70 €	197,70 €	197,70 €	2.574,40 €	9,84%
RESULTADO NETO EXPLOTACIÓN	522,34 €	522,34 €	553,88 €	553,88 €	553,88 €	522,34 €	522,34 €	553,88 €	553,88 €	553,88 €	572,84 €	572,84 €	6.558,32 €	25,07%
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,00%
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	522,34 €	522,34 €	553,88 €	553,88 €	553,88 €	522,34 €	522,34 €	553,88 €	553,88 €	553,88 €	572,84 €	572,84 €	6.558,32 €	25,07%
Impuesto de sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.131,81 €	4,33%
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	522,34 €	522,34 €	553,88 €	553,88 €	553,88 €	522,34 €	522,34 €	553,88 €	553,88 €	553,88 €	572,84 €	572,84 €	5.426,52 €	20,74%
RESULTADO CONTABLE ACUMULADO	-1.508,76 €	-986,42 €	-432,54 €	121,34 €	675,22 €	1.197,56 €	1.719,90 €	2.273,78 €	2.827,66 €	3.381,54 €	3.954,38 €	4.527,22 €	3.395,42 €	

Tabla. 8.10. Cuenta pérdidas y ganancias 2017. (Fuente: propia)

Año 2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
Ingresos de explotación	2.599,10 €	2.599,10 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.599,10 €	2.599,10 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.599,10 €	2.599,10 €	30.288,60 €	100,00%
TOTAL INGRESOS	2.599,10 €	2.599,10 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.599,10 €	2.599,10 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.599,10 €	2.599,10 €	30.288,60 €	100,00%
Agencia de transporte	132,60 €	132,60 €	122,40 €	122,40 €	122,40 €	132,60 €	132,60 €	122,40 €	122,40 €	122,40 €	132,60 €	132,60 €	1.530,00 €	5,05%
Aprovisionamiento	1.559,46 €	1.559,46 €	1.469,40 €	1.469,40 €	1.469,40 €	1.559,46 €	1.559,46 €	1.469,40 €	1.469,40 €	1.469,40 €	1.559,46 €	1.559,46 €	18.173,16 €	60,00%
TOTAL COSTES VARIABLES	1.692,06 €	1.692,06 €	1.591,80 €	1.591,80 €	1.591,80 €	1.692,06 €	1.692,06 €	1.591,80 €	1.591,80 €	1.591,80 €	1.692,06 €	1.692,06 €	19.703,16 €	65,05%
MARGEN CONTRIBUCIÓN	907,04 €	907,04 €	857,20 €	857,20 €	857,20 €	907,04 €	907,04 €	857,20 €	857,20 €	857,20 €	907,04 €	907,04 €	10.585,44 €	34,95%
Gastos iniciales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,00%
Subcontratación Call Center	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	1.224,12 €	4,04%
Mantenimiento página web	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	244,82 €	0,81%
Gastos publicidad y promoción	102,01 €	102,01 €	51,01 €	51,01 €	51,01 €	102,01 €	102,01 €	51,01 €	51,01 €	51,01 €	51,01 €	51,01 €	816,08 €	2,69%
Dotación amort. inmovilizado material	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	20,83 €	249,96 €	0,83%
Dotación amort. inmovilizado inmaterial	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	5,17 €	62,04 €	0,20%
TOTAL COSTES FIJOS	250,42 €	250,42 €	199,42 €	199,42 €	199,42 €	250,42 €	250,42 €	199,42 €	199,42 €	199,42 €	199,42 €	199,42 €	2.597,02 €	8,57%
RESULTADO NETO EXPLOTACIÓN	656,62 €	656,62 €	657,78 €	657,78 €	657,78 €	656,62 €	656,62 €	657,78 €	657,78 €	657,78 €	707,62 €	707,62 €	7.988,42 €	26,37%
Ingresos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,00%
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0,00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	656,62 €	656,62 €	657,78 €	657,78 €	657,78 €	656,62 €	656,62 €	657,78 €	657,78 €	657,78 €	707,62 €	707,62 €	7.988,42 €	26,37%
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.997 €	6,59%
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	656,62 €	656,62 €	657,78 €	657,78 €	657,78 €	656,62 €	656,62 €	657,78 €	657,78 €	657,78 €	707,62 €	707,62 €	5.991,31 €	19,78%
RESULTADO CONTABLE ACUMULADO	4.052,03 €	4.708,65 €	5.366,43 €	6.024,22 €	6.682,00 €	7.338,62 €	7.995,24 €	8.653,02 €	9.310,80 €	9.968,59 €	10.676,21 €	11.383,83 €	9.386,73 €	

Tabla. 8.11. Cuenta pérdidas y ganancias 2018. (Fuente: propia)



El resumen de las pérdidas y ganancias de estos tres años es el siguiente:

	Año 2016	%	Año 2017	%	Año 2018	%
Total ingresos	19.821 €	100,00%	26.165 €	100,00%	30.289 €	100,00%
Total costes variables	12.503 €	63,08%	17.032 €	65,10%	19.703 €	65,05%
MARGEN CONTRIBUCIÓN	7.318 €	36,92%	9.133 €	34,90%	10.585 €	34,95%
Total costes fijos	9.350 €	47,17%	2.574 €	9,84%	2.597 €	8,57%
RESULTADO NETO EXPLOTACIÓN	-2.031 €	-10,25%	6.558 €	25,07%	7.988 €	26,37%
Ingresos financieros	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%
Gastos financieros	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-2.031 €	-10,25%	6.558 €	25,07%	7.988 €	26,37%
Impuesto de sociedades	0 €	0,00%	1.132 €	4,33%	1.997 €	6,59%
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS	-2.031 €	-10,25%	5.427 €	20,74%	5.991 €	19,78%
RESULTADO CONTABLE ACUMULADO	-2.031 €		3.395 €		9.387 €	

Tabla. 8.12. Resumen cuentas pérdidas y ganancias (Fuente: propia)

8.5. Estado de tesorería

En las tablas 8.13, 8.14 y 8.15 se presentan el estado de la tesorería de las actividades de la empresa relativas a la venta online, durante los tres primeros años de funcionamiento.

Por orden de disposición en las cuentas de tesorería, los cobros ordinarios pertenecen a los ingresos por la venta de los artículos deduciendo el IVA. Estos variarán en función de la previsión de ventas de cada grupo de productos definida en el apartado 8.2.

A continuación, los cobros extraordinarios corresponden al capital de contribución por parte de los socios fundadores de la empresa y al IVA cobrado a los clientes en el momento de la venta de un producto.

En cuanto a los pagos ordinarios, estos proceden de los gastos fijos y variables excluyendo la parte de amortización y añadiendo los gastos iniciales en el primer mes de lanzamiento.

Por último los pagos extraordinarios que son debidos a la inversión en inmovilizado, al impuesto de sociedades, al IVA pagado a los proveedores y a la liquidación trimestral del mismo.

Cabe destacar que la tesorería se mantiene bastante estable mes a mes y que los únicos meses en que presenta un resultado negativo son el mes de abril del primer año del ejercicio y el mes de julio de 2018, debido al aumento de los pagos por impuestos esos meses. Además el resultado acumulado a final de 2018 llega a ser de 19.603,60 €.

Año 2016	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos de explotación	1.659,00 €	1.856,50 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.659,00 €	1.659,00 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.659,00 €	1.659,00 €	19.821,10 €
TOTAL COBROS ORDINARIOS	1.659,00 €	1.856,50 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.659,00 €	1.659,00 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.611,60 €	1.659,00 €	1.659,00 €	19.821,10 €
Aportación de capital	9.145,54 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	9.145,54 €
IVA cobrado a los clientes	870,98 €	389,87 €	338,44 €	338,44 €	338,44 €	348,39 €	348,39 €	338,44 €	338,44 €	338,44 €	348,39 €	348,39 €	4.685,02 €
TOTAL COBROS EXTRAORDINARIOS	10.016,52 €	389,87 €	338,44 €	338,44 €	338,44 €	348,39 €	348,39 €	338,44 €	338,44 €	338,44 €	348,39 €	348,39 €	13.830,56 €
TOTAL COBROS	11.675,52 €	2.246,37 €	1.950,04 €	1.950,04 €	1.950,04 €	2.007,39 €	2.007,39 €	1.950,04 €	1.950,04 €	1.950,04 €	2.007,39 €	2.007,39 €	33.651,66 €
Gastos iniciales	6.897,54 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	6.897,54 €
Subcontratación Call Center	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.200,00 €
Mantenimiento página web	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	240,00 €
Gastos publicidad y promoción	0,00 €	100,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	100,00 €	100,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	700,00 €
Aprovisionamiento	995 €	1.114 €	967 €	967 €	967 €	995 €	995 €	967 €	967 €	967 €	995 €	995 €	11.893 €
Agencia de transporte	50,00 €	60,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	610,00 €
TOTAL PAGOS ORDINARIOS	8.062,94 €	1.393,90 €	1.186,96 €	1.186,96 €	1.186,96 €	1.265,40 €	1.265,40 €	1.186,96 €	1.186,96 €	1.186,96 €	1.215,40 €	1.215,40 €	21.540,20 €
Inversión inmovilizado material	2.000,00 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.000,00 €
Inversión inmovilizado inmaterial	248,00 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	248,00 €
Impuesto sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IVA pagado a proveedores	264,60 €	296,10 €	257,04 €	257,04 €	257,04 €	264,60 €	264,60 €	257,04 €	257,04 €	257,04 €	264,60 €	264,60 €	3.161,34 €
Liquidación IVA	0 €	0 €	0 €	781,54 €	0 €	0 €	246,58 €	0 €	0 €	246,58 €	0 €	0 €	1.274,70 €
TOTAL PAGOS EXTRAORDINARIOS	2.512,60 €	296 €	257 €	1.038,58 €	257 €	265 €	511,18 €	257 €	257 €	503,62 €	265 €	265 €	6.684,04 €
TOTAL PAGOS	10.575,54 €	1.690,00 €	1.444,00 €	2.225,54 €	1.444,00 €	1.530,00 €	1.776,58 €	1.444,00 €	1.444,00 €	1.690,58 €	1.480,00 €	1.480,00 €	28.224,24 €
TESORERÍA	1.099,98 €	556,37 €	506,04 €	-275,50 €	506,04 €	477,39 €	230,81 €	506,04 €	506,04 €	259,45 €	527,39 €	527,39 €	5.427,42 €
RESULTADO TESORERÍA ACUMULADO	1.099,98 €	1.656,34 €	2.162,38 €	1.886,88 €	2.392,91 €	2.870,30 €	3.101,11 €	3.607,15 €	4.113,18 €	4.372,64 €	4.900,03 €	5.427,42 €	5.427,42 €

Tabla. 8.13. Cuenta de tesorería 2016. (Fuente: propia)



Año 2017	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos de explotación	2.204,10 €	2.204,10 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.204,10 €	2.204,10 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.204,10 €	2.204,10 €	26.164,80 €
TOTAL COBROS ORDINARIOS	2.204,10 €	2.204,10 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.204,10 €	2.204,10 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.156,70 €	2.204,10 €	2.204,10 €	26.164,80 €
Aportación de capital	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IVA cobrado a los clientes	462,86 €	462,86 €	452,91 €	452,91 €	452,91 €	462,86 €	462,86 €	452,91 €	452,91 €	452,91 €	462,86 €	462,86 €	5.494,61 €
TOTAL COBROS EXTRAORDINARIOS	462,86 €	462,86 €	452,91 €	452,91 €	452,91 €	462,86 €	462,86 €	452,91 €	452,91 €	452,91 €	462,86 €	462,86 €	5.494,61 €
TOTAL COBROS	2.666,96 €	2.666,96 €	2.609,61 €	2.609,61 €	2.609,61 €	2.666,96 €	2.666,96 €	2.609,61 €	2.609,61 €	2.609,61 €	2.666,96 €	2.666,96 €	31.659,41 €
Gastos iniciales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Subcontratación Call Center	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	101,00 €	1.212,00 €
Mantenimiento página web	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	20,20 €	242,40 €
Gastos publicidad y promoción	101,00 €	101,00 €	50,50 €	50,50 €	50,50 €	101,00 €	101,00 €	50,50 €	50,50 €	50,50 €	50,50 €	50,50 €	808,00 €
Aprovisionamiento	1.322,46 €	1.322,46 €	1.294,02 €	1.294,02 €	1.294,02 €	1.322,46 €	1.322,46 €	1.294,02 €	1.294,02 €	1.294,02 €	1.322,46 €	1.322,46 €	15.698,88 €
Agencia de transporte	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	111,10 €	1.333,20 €
TOTAL PAGOS ORDINARIOS	1.655,76 €	1.655,76 €	1.576,82 €	1.576,82 €	1.576,82 €	1.655,76 €	1.655,76 €	1.576,82 €	1.576,82 €	1.576,82 €	1.605,26 €	1.605,26 €	19.294,48 €
Inversión inmovilizado material	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Inversión inmovilizado inmaterial	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IVA pagado a proveedores	351,54 €	351,54 €	343,98 €	343,98 €	343,98 €	351,54 €	351,54 €	343,98 €	343,98 €	343,98 €	351,54 €	351,54 €	4.173,12 €
Liquidación IVA	248,98 €	0 €	0 €	331,57 €	0 €	0 €	329,18 €	0 €	0 €	329,18 €	0 €	0 €	1.238,90 €
TOTAL PAGOS EXTRAORDINARIOS	600,52 €	351,54 €	343,98 €	675,55 €	343,98 €	351,54 €	680,72 €	343,98 €	343,98 €	673,16 €	351,54 €	351,54 €	5.412,02 €
TOTAL PAGOS	2.256,28 €	2.007,30 €	1.920,80 €	2.252,37 €	1.920,80 €	2.007,30 €	2.336,48 €	1.920,80 €	1.920,80 €	2.249,98 €	1.956,80 €	1.956,80 €	24.706,50 €
TESORERÍA	410,69 €	659,66 €	688,81 €	357,24 €	688,81 €	659,66 €	330,49 €	688,81 €	688,81 €	359,63 €	710,16 €	710,16 €	6.952,91 €
RESULTADO TESORERÍA ACUMULADO	5.838,10 €	6.497,76 €	7.186,57 €	7.543,81 €	8.232,61 €	8.892,28 €	9.222,76 €	9.911,57 €	10.600,38 €	10.960,01 €	11.670,17 €	12.380,33 €	12.380,33 €

Tabla. 8.14. Cuenta de tesorería 2017. (Fuente: propia)

Año 2018	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos de explotación	2.599,10 €	2.599,10 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.599,10 €	2.599,10 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.599,10 €	2.599,10 €	30.288,60 €
TOTAL COBROS ORDINARIOS	2.599,10 €	2.599,10 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.599,10 €	2.599,10 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.449,00 €	2.599,10 €	2.599,10 €	30.288,60 €
Aportación de capital	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
IVA cobrado a los clientes	545,81 €	545,81 €	514,29 €	514,29 €	514,29 €	545,81 €	545,81 €	514,29 €	514,29 €	514,29 €	545,81 €	545,81 €	6.360,61 €
TOTAL COBROS EXTRAORDINARIOS	545,81 €	545,81 €	514,29 €	514,29 €	514,29 €	545,81 €	545,81 €	514,29 €	514,29 €	514,29 €	545,81 €	545,81 €	6.360,61 €
TOTAL COBROS	3.144,91 €	3.144,91 €	2.963,29 €	2.963,29 €	2.963,29 €	3.144,91 €	3.144,91 €	2.963,29 €	2.963,29 €	2.963,29 €	3.144,91 €	3.144,91 €	36.649,21 €
Gastos iniciales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Subcontratación Call Center	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	102,01 €	1.224,12 €
Mantenimiento página web	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	20,40 €	244,82 €
Gastos publicidad y promoción	102,01 €	102,01 €	51,01 €	51,01 €	51,01 €	102,01 €	102,01 €	51,01 €	51,01 €	51,01 €	51,01 €	51,01 €	816,08 €
Aprovisionamiento	1.559,46 €	1.559,46 €	1.469,40 €	1.469,40 €	1.469,40 €	1.559,46 €	1.559,46 €	1.469,40 €	1.469,40 €	1.469,40 €	1.559,46 €	1.559,46 €	18.173,16 €
Agencia de transporte	132,60 €	132,60 €	122,40 €	122,40 €	122,40 €	132,60 €	132,60 €	122,40 €	122,40 €	122,40 €	132,60 €	132,60 €	1.530,00 €
TOTAL PAGOS ORDINARIOS	1.916,48 €	1.916,48 €	1.765,22 €	1.765,22 €	1.765,22 €	1.916,48 €	1.916,48 €	1.765,22 €	1.765,22 €	1.765,22 €	1.865,48 €	1.865,48 €	21.988,18 €
Inversión inmovilizado material	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Inversión inmovilizado inmaterial	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Impuesto sociedades	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.132 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.131,81 €
IVA pagado a proveedores	414,54 €	414,54 €	390,60 €	390,60 €	390,60 €	414,54 €	414,54 €	390,60 €	390,60 €	390,60 €	414,54 €	414,54 €	4.830,84 €
Liquidación IVA	331,57 €	0 €	0 €	386,23 €	0 €	0 €	378,65 €	0 €	0 €	378,65 €	0 €	0 €	1.475,10 €
TOTAL PAGOS EXTRAORDINARIOS	746,11 €	414,54 €	390,60 €	776,83 €	390,60 €	414,54 €	1.925,00 €	390,60 €	390,60 €	769,25 €	414,54 €	414,54 €	7.437,75 €
TOTAL PAGOS	2.662,59 €	2.331,02 €	2.155,82 €	2.542,05 €	2.155,82 €	2.331,02 €	3.841,48 €	2.155,82 €	2.155,82 €	2.534,47 €	2.280,02 €	2.280,02 €	29.425,93 €
TESORERÍA	482,32 €	813,89 €	807,47 €	421,24 €	807,47 €	813,89 €	-696,57 €	807,47 €	807,47 €	428,82 €	864,89 €	864,89 €	7.223,27 €
RESULTADO TESORERÍA ACUMULADO	12.862,65 €	13.676,54 €	14.484,01 €	14.905,25 €	15.712,73 €	16.526,61 €	15.830,05 €	16.637,52 €	17.444,99 €	17.873,82 €	18.738,71 €	19.603,60 €	19.603,60 €

Tabla. 8.15. Cuenta de tesorería 2018. (Fuente: propia)



8.6. Balance

La representación mensual del balance de la empresa en los tres primeros años se detalla en las tablas 8.16, 8.17 y 8.18.

AÑO 2016

ACTIVO	€	%	PASIVO	€	%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.936,0	26,29%	PATRIMONIO NETO	7.114,4	96,62%
Inmovilizado material	1.750,0	23,77%	Fondos propios	7.114,4	96,62%
Adaptación silo central	2.000,0	27,16%	Capital social	9.145,5	124,20%
Amortización acum. inmov. material	-250,0	-3,39%	Prima de emisión	-	0,00%
Inmovilizado intangible	186,0	2,53%	Reservas	-	0,00%
Aplicaciones informáticas	248,0	3,37%	Resultados ejercicios anteriores	-	0,00%
Amortización acum. inmov. Intangible	-62,0	-0,84%	Resultado del ejercicio	-2.031,1	-27,58%
Inversiones inmobiliarias	-	0,00%	Ajustes por cambio de valor	-	0,00%
Inversiones en empresas del grupo largo plazo	-	0,00%	Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	0,00%
Inversiones financieras a largo plazo	-	0,00%	PASIVO NO CORRIENTE	0,0	0,00%
			Provisiones a largo plazo	-	0,00%
			Deudas a largo plazo	-	0,00%
			Deudas con empresas del grupo a largo plazo	-	0,00%
			Pasivos por impuesto diferido	-	0,00%
ACTIVO CORRIENTE	5.427,4	73,71%	PASIVO CORRIENTE	249,0	3,38%
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	0,00%	Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	-	0,00%
Existencias	-	0,00%	Provisiones a corto plazo	-	0,00%
Deudores y otras cuentas a cobrar	-	0,00%	Deudas a corto plazo	-	0,00%
IVA debido por Hacienda Pública	-	0,00%	Deudas con empresas del grupo a corto plazo	-	0,00%
Inversiones en empresas del grupo corto plazo	-	0,00%	Acreedores y otras cuentas a pagar	249,0	3,38%
Inversiones financieras a corto plazo	-	0,00%	IVA a pagar a Hacienda Pública	249,0	3,38%
Efectivo	5.427,4	73,71%	Impuesto de sociedades a pagar a Hacienda	-	0,00%
Tesorería acumulada	5.427,4	73,71%	Periodificaciones a corto plazo	-	0,00%
Periodificaciones a corto plazo	-	0,00%			
TOTAL ACTIVO	7.363,4	100%	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	7.363,4	100%

Tabla. 8.16. Balance 2016. (Fuente: propia)

AÑO 2017

ACTIVO	€	%	PASIVO	€	%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.624,0	11,60%	PATRIMONIO NETO	12.541,0	89,55%
Inmovilizado material	1.500,1	10,71%	Fondos propios	12.541,0	89,55%
Adaptación silo central	2.000,0	14,28%	Capital social	9.145,5	65,31%
Amortización acum. inmov. material	-499,9	-3,57%	Prima de emisión	-	0,00%
Inmovilizado intangible	123,9	0,88%	Reservas	-	0,00%
Aplicaciones informáticas	248,0	1,77%	Resultados ejercicios anteriores	-2.031,1	-14,50%
Amortización acum. inmov. Intangible	-124,1	-0,89%	Resultado del ejercicio	5.426,5	38,75%
Inversiones inmobiliarias	-	0,00%	Ajustes por cambio de valor	-	0,00%
Inversiones en empresas del grupo largo plazo	-	0,00%	Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	0,00%
Inversiones financieras a largo plazo	-	0,00%	PASIVO NO CORRIENTE	0,0	0,00%
			Provisiones a largo plazo	-	0,00%
			Deudas a largo plazo	-	0,00%
			Deudas con empresas del grupo a largo plazo	-	0,00%
			Pasivos por impuesto diferido	-	0,00%
ACTIVO CORRIENTE	12.380,3	88,40%	PASIVO CORRIENTE	1.463,4	10,45%
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	0,00%	Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	-	0,00%
Existencias	-	0,00%	Provisiones a corto plazo	-	0,00%
Deudores y otras cuentas a cobrar	-	0,00%	Deudas a corto plazo	-	0,00%
IVA debido por Hacienda Pública	-	0,00%	Deudas con empresas del grupo a corto plazo	-	0,00%
Inversiones en empresas del grupo corto plazo	-	0,00%	Acreedores y otras cuentas a pagar	1.463,4	10,45%
Inversiones financieras a corto plazo	-	0,00%	IVA acum. a pagar a Hacienda Pública	331,6	2,37%
Efectivo	12.380,3	88,40%	Impuesto de sociedades a pagar a Hacienda	1.131,8	8,08%
Tesorería acumulada	12.380,3	88,40%	Periodificaciones a corto plazo	-	0,00%
Periodificaciones a corto plazo	-	0,00%			
TOTAL ACTIVO	14.004,3	100%	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	14.004,3	100%

Tabla. 8.17. Balance 2017. (Fuente: propia)

AÑO 2018

ACTIVO	€	%	PASIVO	€	%
ACTIVO NO CORRIENTE	1.312,0	6,27%	PATRIMONIO NETO	18.532,3	88,60%
Inmovilizado material	1.250,1	5,98%	Fondos propios	18.532,3	88,60%
Adaptación silo central	2.000,0	9,56%	Capital social	9.145,5	43,73%
Amortización acum. inmov. material	-749,9	-3,59%	Prima de emisión	-	0,00%
Inmovilizado intangible	61,9	0,30%	Reservas	-	0,00%
Aplicaciones informáticas	248,0	1,19%	Resultados ejercicios anteriores	3.395,4	16,23%
Amortización acum. inmov. Intangible	-186,1	-0,89%	Resultado del ejercicio	5.991,3	28,65%
Inversiones inmobiliarias	-	0,00%	Ajustes por cambio de valor	-	0,00%
Inversiones en empresas del grupo largo plazo	-	0,00%	Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	0,00%
Inversiones financieras a largo plazo	-	0,00%	PASIVO NO CORRIENTE	0,0	0,00%
			Provisiones a largo plazo	-	0,00%
			Deudas a largo plazo	-	0,00%
			Deudas con empresas del grupo a largo plazo	-	0,00%
			Pasivos por impuesto diferido	-	0,00%
ACTIVO CORRIENTE	19.603,6	93,73%	PASIVO CORRIENTE	2.383,4	11,40%
Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	0,00%	Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	-	0,00%
Existencias	-	0,00%	Provisiones a corto plazo	-	0,00%
Deudores y otras cuentas a cobrar	-	0,00%	Deudas a corto plazo	-	0,00%
IVA debido por Hacienda Pública	-	0,00%	Deudas con empresas del grupo a corto plazo	-	0,00%
Inversiones en empresas del grupo corto plazo	-	0,00%	Acreedores y otras cuentas a pagar	2.383,4	11,40%
Inversiones financieras a corto plazo	-	0,00%	IVA acum. a pagar a Hacienda Pública	386,3	1,85%
Efectivo	19.603,6	93,73%	Impuesto de sociedades a pagar a Hacienda	1.997,1	9,55%
Tesorería acumulada	19.603,6	93,73%	Periodificaciones a corto plazo	-	0,00%
Periodificaciones a corto plazo	-	0,00%			
TOTAL ACTIVO	20.915,6	100%	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	20.915,6	100%

Tabla. 8.18. Balance 2018. (Fuente: propia)

8.7. Análisis económico-financiero

8.7.1. Análisis de ratios

A partir de los datos de los balances de situación, se calculan los ratios más destacados y se obtienen las siguientes conclusiones:

- **Fondo de maniobra**

Este indicador mide la capacidad que tiene una empresa para continuar con el desarrollo normal de sus actividades pudiendo hacer frente a los pagos a corto plazo. Se calcula a partir de la ecuación 8.1:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \quad (\text{Ec. 8.1})$$

La siguiente tabla 8.19 muestra los resultados para el caso de estudio actual:

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Fondo de maniobra	5.178,46 €	10.916,97 €	17.220,25 €

Tabla. 8.19. Fondos de maniobra para los tres años de análisis. (Fuente: propia)

Los números mostrados señalan que los pagos a corto plazo se pueden liquidar en su totalidad a partir del fondo disponible en la tesorería desde el primer ejercicio. Además, este ratio va aumentando año tras año, dato muy positivo para la empresa.

- **Rentabilidad financiera (ROE) y económica (ROI)**

Por un lado, el ROE mide la rentabilidad obtenida por los capitales propios de la empresa y, por otro lado, el ROI, relaciona el grado de eficiencia de la empresa en la obtención de beneficios con el uso de sus recursos económicos. Las expresiones para calcular dichos ratios se presentan en las ecuaciones 8.2 y 8.3:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio neto después de impuestos}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 \quad (\text{Ec. 8.2})$$

$$ROI = \frac{\text{Beneficio explotación}}{\text{Activo Total}} \times 100 \quad (\text{Ec. 8.3})$$

Los resultados para estos indicadores se muestran en la tabla 8.20:

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
ROE	-28,55%	43,27%	32,33%
ROI	-27,58%	46,83%	38,19%

Tabla. 8.20. ROE y ROI para los tres años de análisis. (Fuente: propia)

La rentabilidad económica y financiera se prevé negativa durante el primer año debido a unos beneficios negativos. Aun así, los siguientes años mejora y con una tendencia alcista, llegando a un ROE del 32,3% y aun ROI del 38,19%. Esto implica que el año 2018 se generaría un beneficio bruto de un tercio de los recursos empleados para realizar la actividad.

- **Ratio de endeudamiento**

El ratio de endeudamiento ayuda a conocer la cantidad y calidad de la deuda que posee la empresa, así como para comprobar hasta qué punto se alcanza el beneficio suficiente para soportar la carga financiera. La ecuación utilizada es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}} \times 100 \quad (\text{Ec. 8.4})$$

La tabla 8.21 muestra la evolución del ratio de endeudamiento en los primeros tres años.

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ratio de endeudamiento	3,38%	10,45%	11,40%

Tabla. 8.21. Endeudamiento para los tres años de análisis. (Fuente: propia)

El endeudamiento de la empresa durante el primer año es muy bajo, por lo que el riesgo financiero se prevé muy leve. Los siguientes años aumenta por los impuestos a pagar, pero aun así el ratio se mantiene sobre el 11%, un valor bajo.

- **Ratio de tesorería:**

Este ratio indica si la capacidad de la empresa para afrontar las deudas a corto plazo de manera inmediata. La expresión para dicho ratio es la ecuación 8.5.

$$\text{Ratio tesorería} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad (\text{Ec. 8.5})$$

Los datos para los años estudiados se observan en la tabla 8.22:

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ratio de tesorería	21,80	4,75	3,03

Tabla. 8.21. Ratio tesorería para los tres años de análisis. (Fuente: propia)

La tesorería de la empresa durante el primer año de funcionamiento presenta un ratio bueno pero muy alto puesto que el pasivo corriente es ínfimo. En los años posteriores éste se estabiliza alcanzando un valor conforme, que representa que la compañía dispone de liquidez suficiente para pagar sus obligaciones a corto plazo. Es decir, en el año 2018 se prevé 3,03€ de tesorería por cada euro que de deuda a corto plazo.

8.7.2. VAN, TIR y Pay Back

Con la finalidad de evaluar la inversión realizada para la ampliación del nuevo canal de venta de la empresa, se utilizan las siguientes medidas: VAN, TIR y Pay back.

- **VAN (Valor actualizado neto)**

El cálculo del VAN se realiza considerando una tasa de interés equivalente al coste medio del capital. Se puede calcular la tasa del capital medio ponderado o WACC (Weighted Average Cost of Capital), en este caso que no existe financiación con recursos ajenos, a partir de los recursos propios por lo que se utiliza como referencia las obligaciones del estado a 10 años que cotizan al 1,354% a día 17 de diciembre de 2015.

De este modo, obtenemos su valor con la fórmula del VAN de la ecuación 8.6 en un periodo de tres años, la tasa de interés de referencia y los flujos de caja mostrados en la tabla 8.22.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+K)^t} - I_0 \quad (\text{Ec. 8.6})$$

V_t : Flujos de caja de cada periodo

K: tipo de interés, 1,354% para este estudio

n: número de periodos, los 3 años de análisis

I_0 : inversión inicial, 9.145,5 €.

	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Resultado después de impuestos	-2.031,10 €	5.426,52 €	5.991,31 €
Dotación amort. inmovilizado material	249,96 €	249,96 €	249,96 €
Dotación amort. inmovilizado inmaterial	62,04 €	62,04 €	62,04 €
CASH FLOW	-1.719,10 €	5.738,52 €	6.303,31 €
CASH FLOW acumulado	-1.719,10 €	4.019,42 €	10.322,73 €

Tabla. 8.22. Cálculo flujo de caja de los tres años de análisis. (Fuente: propia)

En consecuencia, el VAN resultante es de 2.985,59 €.

- **TIR (Tasa interna de retorno)**

La TIR, de manera simplificada, es el tipo de interés con la que el VAN es igual a cero. La ecuación para su cálculo corresponde a la 8.7.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0 \quad (\text{Ec. 8.7})$$

Con los mismos datos que se han utilizado en el cálculo del VAN, se varia el interés hasta que se cumple la ecuación, llegando a una TIR del 11,47%.

- **Pay back:**

Para calcular el Pay back se parte del resultado neto de cada mes deduciendo los costes fijos de la amortización del inmovilizado. Así, se obtiene el momento en que el flujo de caja acumulado pasa a ser positivo.

Como se observa en el gráfico 8.1, el Pay back del proyecto se da en el mes 16, en abril del año 2017. La rapidez en que se da el retorno de la inversión hace interesante la decisión de tirar adelante el proyecto.



Fig. 8.1. Flujo de caja acumulado de los tres años. (Fuente: propia)

En resumen, con estos datos se podría considerar que el negocio es rentable, ya que los resultados son buenos y se obtienen beneficios.

9. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

Realizar compras por internet reduce costes y ayuda a incrementar las ventas de la empresa aumentando su competitividad y rendimiento. Pero, en lo que al medio ambiente se refiere, los e-commerce pueden jugar diferentes papeles según como se gestione la logística de la empresa.

El impacto ambiental y social para este proyecto se enfoca a los factores mayores: la energía, los recursos y la contaminación. De este modo, según el profesor Klaus Fichter [42], existen tres tipos de efectos medio ambientales procedentes de las empresas de venta online:

- Efectos primarios

Son aquellos efectos provocados por el uso de las infraestructuras TIC (PC, teléfonos móviles, servidores, routers, etc.). La producción y el uso de las infraestructuras TIC causan flujos de materiales de sustancias peligrosas y residuos electrónicos, además de un elevado consumo de energía. Aun así, este consumo de energía se ve contrarrestado por la posibilidad que ofrece el comercio online, reduciendo los espacios y los flujos físicos (sistemas de facturación en línea, asesoramiento online, etc) y, a su vez, los grandes costes de energía asociados.

- Efectos secundarios

Son los derivados de los cambios en los procesos de las empresas por el uso de internet. La aplicación de estas herramientas consigue una mejor y más rápida comunicación dentro y fuera de la empresa, que hace aumentar su eficiencia sin necesidad de grandes inversiones económicas. Esto es gracias al control de las cantidades adquiridas o almacenados, a los excedentes de producción y a la disminución de las tasas de error entre el proveedor y el fabricante. Aun así, el impacto ambiental realmente depende de parámetros tales como la distancia de envío, las tasas de retorno, el volumen transportado por trayecto y el modo de transporte.

- Efectos terciarios

Estos hacen referencia a los patrones de consumo y a los efectos de rebote. Años atrás la gente solía acceder a la información a través de documentos físicos en papel, en cambio hoy en día con las TIC los hábitos han cambiado, se pueden encontrar almacenados electrónicamente una gran cantidad de datos y transferirlos fácilmente gracias a la comunicación digital. De esta manera, se reduce el consumo de material de oficina y se agilizan la mayoría de los procesos y la transferencia de información. Por otro lado, surge el efecto rebote cuando la tasa de mejora de la eficiencia es menor que la tasa de crecimiento del consumo. Por ese motivo se deben crear medidas políticas para regular el consumo de energía, las emisiones de CO₂ y de residuos.

En resumen, en el e-commerce es el producto el que se desplaza al cliente, por lo que la desaparición de estos desplazamientos junto con una buena gestión logística puede reducir drásticamente las emisiones de dióxido de carbono. Dicha eficiencia del transporte depende mucho de cómo está montada la cadena de distribución y de cómo se aprovecha el espacio para la carga. Varios estudios como el realizado por la universidad de Carnegie Mellon [43] muestra que el consumo de energía es menor cuanto menos almacenes intermedios se utilicen, cuanto más directo sea el trayecto y cuánta carga se pueda transportar a la vez. Como se puede observar en las figuras 9.1 y 9.2 el impacto energético y de emisiones de CO₂ del canal de venta online parece ser menor que el tradicional. Otro factor positivo es la desmaterialización, la reducción del consumo de papel a través de la digitalización de la información y la reducción de los residuos.

Por otra parte, también es importante considerar los impactos negativos aunque estos sean más difíciles de calcular y su resolución no sea tan evidente. Así, la principal preocupación ambiental derivada del e-commerce es el aumento de los materiales y envases utilizados por las redes de logística para la realización y entrega de productos. Además, en términos de consumo energético, trasladar las operaciones del negocio a vías online puede reducir los residuos tales como documentación impresa o los locales, pero en su lugar se necesitan ordenadores y programas más potentes que tienen un elevado coste energético. Del mismo modo, las entregas exprés tienden a provocar una ineficiencia logística, moviendo camiones medio vacíos o, lo que es peor, utilizar medios de transporte con un mayor coste energético (avión o camión vs barco o ferrocarril).

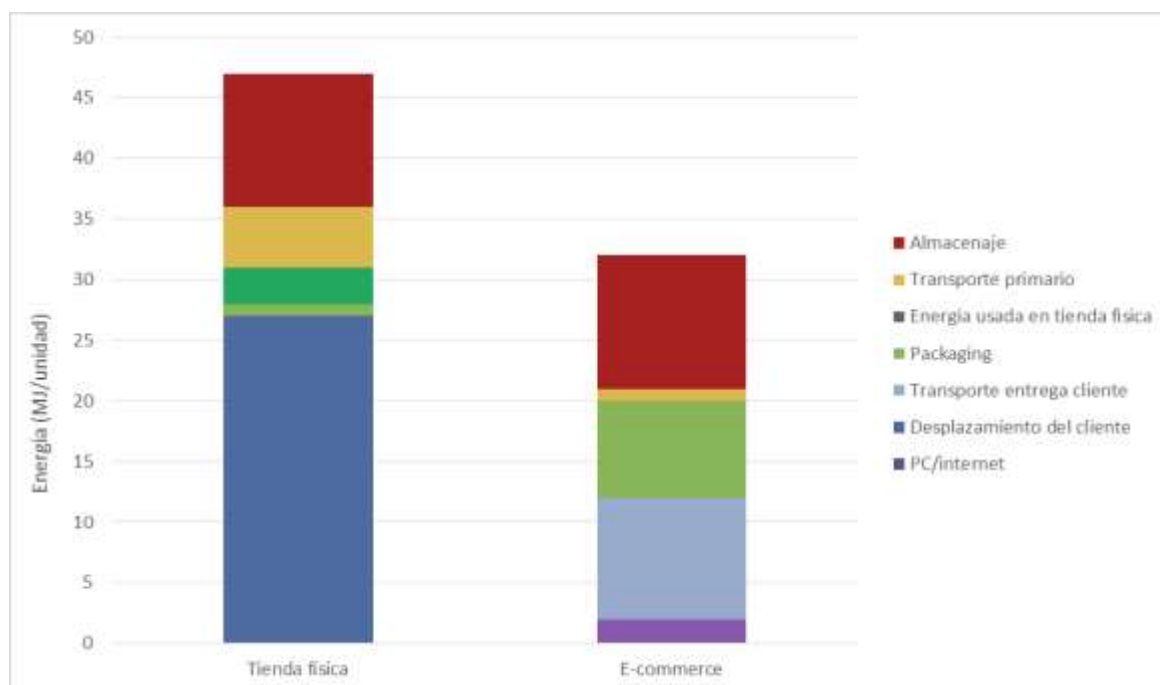


Fig. 9.1. Comparativa energía utilizada por canal de venta. (Fuente: [42])

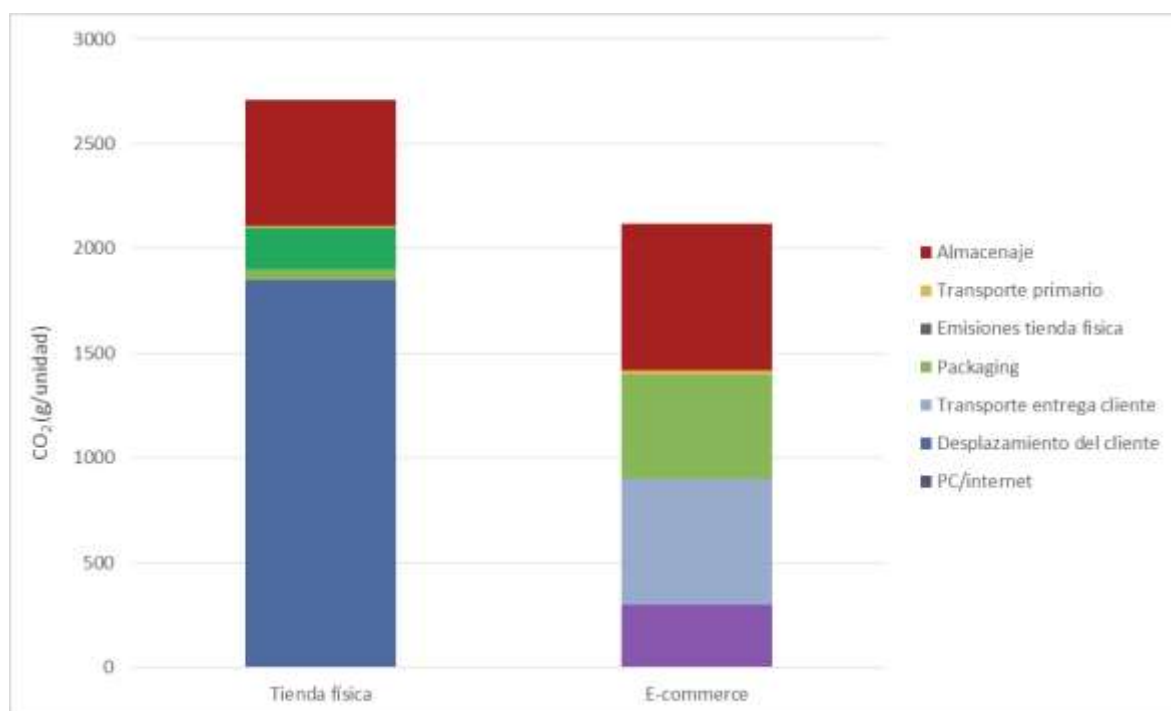


Fig. 9.2. Comparativa emisiones de CO₂ por canal de venta. (Fuente: [42])

En cuanto a los efectos de rebote, algunos de ellos son el cambio en los hábitos de compra del consumidor y en la movilidad. Las prácticas actuales pasan por que los compradores se informen de los productos actuales a través de la página de internet para, a posteriori, ir al establecimiento físico o, en bastantes casos, realizar la compra directamente vía online. De este modo, se podría decir que la facilidad de compra online potencia el consumismo, ayudando a que la población compre de manera más compulsiva, muchas veces sin pensar en las necesidades reales.

Además, en referencia al impacto ambiental por compra, el consumidor habitual no dispone de información sobre la cadena de suministro de los artículos ni conocimiento sobre el impacto de su compra. Expertos en el tema creen que sería interesante concienciar a la población de los efectos producidos por cada canal e intentar, en la medida de lo posible, contribuir a reducir la huella de carbono y el consumo energético [42]. Asimismo, conocer estos datos podría ayudar a los usuarios a decidir adquirirlo a través de internet o acudir a la tienda.

CONCLUSIONES

La elaboración de este proyecto tenía como objetivo estudiar la viabilidad económica de la expansión de una cadena de zapaterías a través de la creación de un nuevo canal de venta por Internet.

Después del análisis de todos los puntos que envuelven al sector del calzado, y en concreto al online, se evidencia la necesidad de estar presente también a través de este canal. El continuo crecimiento de los e-commerce, del uso de internet y el cambio en los hábitos de compra son algunos de los aspectos claves que hacen prever el éxito de esta moderna vía de comercio. Al mismo tiempo se ha evidenciado la importancia de la tienda física en este mercado, puesto que el calzado es un producto que los consumidores prefieren probar antes. En este sentido, Calçats Casanovas se diferenciaría ofreciendo ambos canales para cubrir las necesidades de los clientes en cualquier momento.

Otro factor que se ha tenido en cuenta para empezar el negocio por internet es la normativa específica de este medio de comunicación. Para ello se establecen una serie de condiciones que el usuario deberá aceptar si quiere unirse a la base de datos de clientes de la empresa, asegurando siempre la privacidad y el buen uso de dicha información.

La ampliación de la empresa al canal online es bastante segura ya que no necesita una gran inversión inicial ni mucha mano de obra para su funcionamiento. Aun así, para garantizar el éxito de cualquier empresa online es preciso un control de su situación y de la de los competidores a través de unos KPIs establecidos. Además, la inversión en publicidad es primordial porque el mundo online es muy competitivo y es la manera de hacerse visible, ya que la fidelización del cliente a través de este canal es muy compleja.

De este modo, en los primeros meses se realizaría una fuerte campaña de comunicación para dar a conocer el nuevo modelo de venta de la cadena de zapaterías. En cuanto a la inversión, con dos tercios de los costes variables y una previsión de ventas optimista, se considera una inversión sólida que se complementa armónicamente con el comercio tradicional.

Los resultados económicos indican beneficios desde los primeros meses, aunque su bajo valor provoca que se tarde en recuperar los gastos iniciales 16 meses, momento en el que se considera que se ha dado en retorno de la inversión. En cuanto a la rentabilidad económica y financiera, presentan muy buenos resultados a partir del segundo año entorno al 30-40% promovido por el aumento en el beneficio. Con todo ello se concluye que la ejecución del proyecto es rentable.

AGRADECIMIENTOS

Para acabar el proyecto querría agradecer a todas las personas que han contribuido, tanto directa como indirectamente, en su realización. En primer lugar, a Carme Martínez Costa, la directora del proyecto por su implicación y orientación a lo largo de estos meses de trabajo.

En segundo lugar, agradecer especialmente a la familia Forcat Casanovas por acceder a estudiar su empresa, y por compartir su información y conocimiento.

Y por último, me gustaría agradecer a mis padres, mi hermana y a Roger, la ayuda y el apoyo recibidos durante los dos años de master, principalmente en el periodo de elaboración de este proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

- [1] MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO SECRETARÍA DE ESTADO DE TURISMO Y COMERCIO SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS Y MODERNIZACIÓN DEL COMERCIO; *Estudio sobre la comercialización del calzado en España*; Madrid: 2005
- [2] FUNDACIÓN OPTI; *Escenarios futuros para la industria del calzado a medio y largo plazo*; Madrid: 2012
- [3] FICE; *El sector del calzado España anuario 2012*; Madrid: 2013
- [4] FORCAT, R.; *Creación de una franquicia de zapaterías*; Barcelona: 2013
- [5] PUBLICACIONES DEL BANCO DE ESPAÑA; *Boletín económico, Julio-Agosto 2015*; Madrid: Banco de España 2015
- [6] FUNDACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS (FUNCAS); *Previsiones económicas para España 2015-2016*; Madrid: 2015
- [7] ORTEGA, E., PEÑALOSA, J.; *Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la uem*; Documentos Ocasionales. N.º 1201; Madrid: 2012
- [8] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE); *Encuesta de Presupuestos Familiares. Año 2014*; Madrid: 2015
- [9] [<http://dte-wsuv.org/wp/dte375-bwouden/computing-a-concise-history/personal-computer>, 5 de septiembre de 2015]
- [10] ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN; *Marco general de los medios en España*; Madrid: 2015
- [11] OBSERVATORIO NACIONAL DE LAS TELECOMUNICACIONES Y DE LA SI (ONTSI); *Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2013*; Madrid: 2014
- [12] [<http://opendata.bcn.cat/opendata/es/catalog/POBLACIO>, 8 de octubre de 2015]
- [13] [<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>, 8 de octubre de 2015]
- [14] PORTER, M.; *Ser competitivo*; Deusto S.A. Ediciones - Harvard Business press; 2009

- [15] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA. CNAE 2009. Clasificación Nacional de actividades económicas. [<http://www.cnae.com.es/>]
- [16] BUREAU VAN DIJK (BvD). SABI. Sistema de Análisis de Balances Ibéricos.
- [17] [<http://www.sarenza.es/>, 8 de noviembre de 2015]
- [18] [<http://marketing4ecommerce.net/zalando-cerca-de-los-2-000me-de-facturacion-en-2013/>, 8 de noviembre de 2015]
- [19] [<http://www.modaes.es/empresa/20150303/spartoo-da-el-salto-a-la-calle-con-la-apertura-de-su-primera-tienda-fisica-en-francia.html>, 8 de noviembre de 2015]
- [20] [www.inditex.com/es/brands, 15 de noviembre de 2015]
- [21] [<http://about.hm.com/es/About/facts-about-hm/idea-to-store/our-stores.html#cm-menu>, 15 de noviembre de 2015]
- [22] [http://shop.mango.com/iframe.faces?state=she_001_CA, 15 de noviembre de 2015]
- [23] [http://www.suiteblanco.com/es/es_es/conocenos/, 15 de noviembre de 2015]
- [24] [http://www.desigual.com/es_ES/tiendas/, 15 de noviembre de 2015]
- [25] [<http://www.adidas.es/>, 15 de noviembre de 2015]
- [26] [<http://www.modaes.es/empresa/20150309/geox-se-recupera-en-el-mercado-europeo-y-logra-reducir-los-numeros-rojos-en-2014.html>, 15 de noviembre de 2015]
- [27] [<http://www.nike.com/>, 15 de noviembre de 2015]
- [28] [<https://www.panamajack.es/contacto/tiendas>, 15 de noviembre de 2015]
- [29] [<http://coworklatam.com/2015/02/e-commerce-vs-compra-fisica-nuevo-estudio-de-nasdaq-corrobora-la-importancia-de-la-tienda-fisica/>, 27 de noviembre de 2015]
- [30] [<http://blog.clubecommerce.com/caso-de-exito-de-ecommerce-zappos>, 27 de noviembre de 2015]
- [31] [<http://marketing4ecommerce.net/ulanka-tienda-online-opiniones-analisis-valoracion/>, 27 de noviembre de 2015]
- [32] CORPORA 360; *Estudio Omnicanal del Retail Español*; Madrid:2015

- [33] [<http://ecommerce-news.es/actualidad/las-claves-del-exito-y-el-desarrollo-internacional-de-zalando-3093.html>, 27 de noviembre de 2015]
- [34] [<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>, 4 de diciembre de 2015]
- [35] ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA DIGITAL; *Libro blanco del comercio electrónico*; Madrid: 2012
- [36] BLUECARIBU; *Guía práctica SEO, volumen 2*
- [37] [<http://www.magnetico.co/es/index.html#pricing>, 4 de diciembre de 2015]
- [38] [<http://www.trendencias.com/it-girls/las-11-bloggers-espanolas-mas-influyentes-de-este-2015>; 4 de diciembre de 2015]
- [39] [<http://www.solinsur.net/zapages/zapages.aspx>, 27 de diciembre de 2015]
- [40] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. Boletín Oficial del Estado. Real Decreto 634/2015, de 10 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.
- [41] MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. Boletín Oficial del Estado. Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueban las tarifas y la instrucción del Impuesto sobre Actividades Económicas.
- [42] FICHTER, K.; *Environmental effects of e-business and Internet economy*; Working Paper for the German Federal Environment Ministry (BMU), Borderstep Institute for Innovation and Sustainability; Berlin: 2001.
- [43] WEBER, C., HENDRICKSON, C., JARAMILLO, P., MATTHEWS, S., NAGENGAST, A., NEALER, R.; *Life Cycle Comparison of Traditional Retail and E-commerce Logistics for Electronic Products: A Case Study of buy.com*; Case study of Carnegie Mellon University; Pensilvania: 2011.